

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**RELACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y LA
GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE LA SEDE GERENCIA
REGIONAL DE SALUD CHICLAYO - LAMBAYEQUE
2016-2017**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:

Ashely Leslie Orrego Villegas

Chiclayo, 29 de agosto del 2018

**RELACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y LA
GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE LA SEDE GERENCIA
REGIONAL DE SALUD CHICLAYO – LAMBAYEQUE
2016-2017**

POR:

Ashely Leslie Orrego Villegas

Presenta a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica
Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Dr.Jorge Augusto Mundaca Guerra

Presidente de Jurado

Mgtr.Diógenes Jesús Díaz Ríos

Secretario de Jurado

Mgtr. Hugo Antonio Robles Vilchez

Vocal/Asesor de jurado

CHICLAYO, 2018

DEDICATORIA

A Dios por sus bendiciones dadas, a mi familia por su grato acompañar en mi crecimiento personal y profesional.

AGRADECIMIENTO

Primero a mi familia por su incondicional apoyo, segundo a mi asesor de tesis por su asequibilidad, tercero a mi jurado por su disponibilidad.

RESUMEN

La presente investigación, debido a las iniciativas en gestión desarrolladas por la ley servir en las entidades estatales, tiene como objeto, comprender, la relación entre dos de sus sistemas de gestión desarrollado por la ley: la gestión por proceso y la gestión por competencia, a partir de la percepción de los sujetos, hacia la implantación de los conceptos de la ley, el análisis se realizó en la Sede Gerencia Regional de Salud Chiclayo, tuvo un enfoque cualitativa. La recolección de datos se dio a través de la entrevista estructurada con una muestra de 60 personas adquiridas bajo el sistema de bola de nieve, dadas las circunstancias (implantación), como resultado se infiere una relación entre estas dos variables, asimismo cabe resaltar el factor humano para dichos resultados.

Palabras claves: Alineamiento, integración y servidor público.

Clasificaciones JEL: M1, M19, M12

ABSTRACT

The present investigation, due to the initiatives in management developed by the law, serves in the state entities, has as object, includes, the relation between two management systems developed by the law, the management by process and the management by competition, A From the perception of the subjects, towards the implementation of the concepts of the law, the analysis was made in the Regional Office of Health Management Chiclayo, had a qualitative approach. The data collection is given through the structured interview with 60 people acquired under the snowball system, the circumstances of the circumstances, as a result a relationship between these two variables is shown, so it is worth noting the human factor for said results.

Keywords: Alignment, integration and public servant.

JEL classifications: M1, M19, M12

ÍNDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	6
I. INTRODUCCIÓN.....	10
II. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. Antecedentes	13
2.2. Bases Teóricas	14
III. METODOLOGÍA	25
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	25
3.2. Diseño de Investigación.....	25
3.3. Población Muestra de Estudio y Muestreo.....	25
3.4. Criterios de selección.....	26
3.5. Operacionalización de Variables	26
3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	30
3.7. Procedimientos	30
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos	31
3.9. Matriz de consistencia	33
3.10. Consideraciones éticas.....	40
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	41
4.1. Análisis de Gestión por Proceso y Competencias desde la perspectiva de la ley servir	41
4.2. Análisis de la Gestión por Proceso Gobernante y Competencias desde la perspectiva de la ley servir	42
4.3. Análisis de la Gestión por Proceso Misional y Competencias desde la perspectiva de la ley servir	43
4.4. Análisis de la Gestión por Proceso de Apoyo y Gestión por Competencia desde la perspectiva de la ley servir	44
V. CONCLUSIONES.....	47
VI. RECOMENDACIONES	50
VII. REFERENCIAS	51
VIII. ANEXOS	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Principales diferencias entre el enfoque funcional y la gestión por procesos orientada a resultados	15
Tabla N° 2 Motivos Para Adoptar el Concepto de Competencia	22
Tabla N° 3 Cuadro de categorías: Gestión por procesos y gestión por competencias de la sede de gerencia regional de salud Chiclayo - Lambayeque 2016-2017”	26
Tabla N° 4 Matriz de consistencia para el análisis de la gestión por procesos y competencias desde la perspectiva de la ley servir en la sede de gerencia regional de salud Chiclayo - Lambayeque 2016-2017”	33

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1. Proceso de producción de bienes y servicios	14
Figura N°2. Etapas de la metodología de gestión por procesos orientado a resultados	16
Figura N°3. Sexo del servidor público encuestado GERESA.....	58
Figura N°4. Edad del servidor público encuestado GERESA, según régimen laboral	58
Figura N°5. Tiempo de servicio del servidor público encuestado GERESA, según régimen laboral.....	59
Figura N°6. Grado de instrucción del servidor público encuestado GERESA, según régimen laboral.....	59
Figura N° 7. Gestión por Proceso	60
Figura N° 8. Gestión por Competencia	60
Figura N° 9. Preguntas del Proceso Gobernante	61
Figura N° 10. Preguntas del Proceso Misional	61
Figura N° 11. Preguntas del Proceso de Apoyo	62

I. INTRODUCCIÓN

En el marco de la creación del Nuevo Régimen del Servicio Civil Estatal del Perú (Ley 30057), impulsado por la Política de Modernización, a fin de promover una Administración Pública eficiente, se establecen lineamientos de gestión, a continuación, se expone los comprendidos en esta tesis.

“Una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una **Gestión por Procesos** contenidos en las “cadena de valor” de cada entidad que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos `positivos, para el ciudadano, dados los recursos disponibles” (Secretaria General de la Republica Peruana [SGRP], 2013 a).

Entonces, adaptar el esquema de gestión del desempeño y compensación basada en objetivos para sus empleados. A identificar y reconocer el aporte de los servidores públicos al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales. Como formular planes de mejora individual e institucional que contribuyan a la mejora continua en la calidad de la gestión y de los servicios que brindan las entidades publicadas: **Gestión por Competencias** (Autoridad nacional del servicio civil [SERVIR],2016).

Por tanto, en este contexto planteado por servir, las entidades públicas se enfrentan al reto de transformación estratégica en sistemas administrativos y gestión de personas.

Entonces, surge la necesidad de: describir las situaciones o hechos concretos vivenciadas por los servidores públicos; para conocer el impacto que se tendrá en los trabajadores y como estas repercute en sus labores, dando la oportunidad de seguir transformado realidades.

El análisis debe ser tomadas según el contexto de cada institución, pues, en su aplicación intervienen personas que se relacionan, comportan, interiorizar nuevos conceptos de manera diferenciada.

Ahora bien, la organización seleccionada como unidad de análisis es la Gerencia Regional de Salud Lambayeque (GERESA). Institución que trabaja bajo el principio de prevención, desarrollando estrategias integrales que permiten mejorar la calidad de vida de la población.

Por observación y experiencia propia, esta institución presenta, una estructura organizada de acuerdo a principios de división y especialización de trabajo por departamentos o funciones

diferenciadas, en conjunto con el organigrama, sin embargo, no refleja el funcionamiento de la institución, las responsabilidades, las relaciones con el público general, los aspectos estratégicos o clave ni los flujos de información y comunicación interna.

Siendo fuente de diversos problemas y críticas, generando (a) establecimiento de objetivos locales o individuales en ocasiones incoherentes y contradictorios con lo que deberían ser los objetivos globales de la institución, (b) la proliferación de actividades departamentales que no aportan valor al público general, ni a la propia institución, generando una injustificada burocratización de la gestión y mayor costeo, (c) fallos en el intercambio de información y materiales entre las diferentes dependencias (especificaciones no definidas, actividades no estandarizadas, actividades duplicadas, indefinición de responsabilidades) y (d) falta de implicación y motivación de las personas, por la separación entre “los que piensan” y “los que trabajan” y por un estilo de dirección autoritario en lugar de participativo.

A ello se le suma la gestión habitual de RRHH que presenta (a) falta de evaluación del perfil por competencias que requiere un puesto de trabajo, (b) fallos en la aplicación del principio de mérito, que se evidencia en denuncias de concursos fraguados con perfiles diseñados ‘a la medida’ u otro tipo de irregularidades y (c) ascensos que se dan por “antigüedad” (años acumulados) o el número de capacitaciones (“cartones”) o el nivel de formación con el que cuente el servidor.

A efecto, se formula el problema ¿Por qué Gestión por Procesos y Competencias desde la perspectiva de la ley servir en la Sede Gerencia Regional de Salud Chiclayo – Lambayeque?

El objetivo general **OG**: Analizar la gestión por procesos y competencias desde la perspectiva de la ley servir en la sede gerencia regional de salud Chiclayo – Lambayeque

Los objetivos específicos: **OE1**.Comprender la gestión por proceso gobernante y competencias desde la perspectiva de la ley servir en la sede gerencia regional de salud Chiclayo – Lambayeque. **OE2**.Comprender la gestión por proceso misional y competencias desde la perspectiva de la ley servir en la sede gerencia regional de salud Chiclayo – Lambayeque. **OE3** Comprender la gestión por proceso apoyo y competencias desde la perspectiva de la ley servir en la sede gerencia regional de salud Chiclayo – Lambayeque.

En cuanto a la metodología, el enfoque a usarse es cualitativo, en consecuencia la selección de servidores públicos se dio bajo el sistema de bola de nieve y como instrumento de

recolección de datos, la entrevista estructurada, dadas las circunstancias (necesidad de: facilidad de tiempo y nivel de conocimiento de los sistemas de gestión a estudiar)

Su estructura se encuentra dividido por: I Introducción, II marco teórico, III. Metodología, IV resultados y discusión, V conclusión y recomendación.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

En esta sección se mostrarán algunos trabajos de investigación en relación con el tema de la presente tesis, se resaltarán los aportes más relevantes de dichas investigaciones, los cuales serán tomados como referencia para el desarrollo de esta tesis.

Para entender el cambio de la Gestión Pública Peruana, La Presidencia del Consejo de Ministros (PCM, 2014 b). Relata la situación actual de los servidores públicos, el tipo de gestión desarrollado en el área de recursos humanos, así como la exigencia de la reforma y su alcance.

En esta situación y en base a lo que refiere esta tesis la, SGRP (2013 a). Dicta que la Gestión por procesos: debe generar en los colaboradores conciencia de la necesidad del tránsito del modelo funcional hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor”, la conclusión, es que los bienes y servicios públicos conciba resultados e impactos positivos para el ciudadano.

Por tanto, SGRP (2013 b). Establece la adopción de manera paulatina de la gestión por procesos, pues, constituye la simplificación administrativa y organización institucional, en consecuencia, mayor satisfacción del ciudadano.

Al respecto es inevitable relacionarse con lo dicho por Estela (2016). Quien recalca que la gestión por proceso contribuirá a la mejora de los procesos, que significa optimizar la efectividad, la eficiencia, controles, refuerzo de los mecanismos internos y recursos; generando un instrumento guía que facilite las tareas del talento humano.

Partiendo de los supuestos anteriores, es necesario para su cumplimiento el concepto dado por Urquiza (2009). Quien propone un modelo de ‘caracterización’ de procesos de RRHH, en otras palabras, identificar competencias que requiere un proceso a su vez la persona que lo tiene, destinándolo hacia ese proceso.

Dentro de este marco cabe resaltar lo expuesto por Gómez & Mendoza (2013). La gestión por competencia, hace posible la determinación de los requerimientos de los cargos “perfil de puesto”, por tanto, evaluar la fuerza laboral, con el propósito de saber con qué personal cuenta la organización y que necesita para su productividad.

Se refuerza lo expuesto con lo descrito por la PCM (2013 a). la reforma del servicio civil, a través de incentivar el crecimiento personal y profesional e incrementar los ingresos

de la mayoría de los servidores públicos elevara la calidad de los servicios que el Estado brinda a los ciudadanos.

2.2. Bases Teóricas

La tesis de investigación, define la GESTIÓN POR PROCESOS como: “La secuencia de actividades que transforma una entrada o insumo (una solicitud de un bien o servicio o ambas) en una salida (la entrega del bien o servicio o ambos), añadiéndole valor a cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad / precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros)” expuesto por: (SGRP, 2013 a, p. 3).



Figura 1. Proceso de producción de bienes y servicios

Fuente: Extraído de <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/05/PNMGP.pdf>

Elaborado: secretaria de gestión pública

Es en este escenario veamos el cambio, del enfoque funcional al enfoque de la gestión por procesos orientada a resultados

Tabla 1

Principales diferencias entre el enfoque funcional y la gestión por procesos orientada a resultados

Del enfoque funcional (vertical)	Gestión por proceso orientada a resultados (horizontal)
Énfasis en el bien y servicio (producto)	Énfasis en el ciudadano o destinatario de los bienes y servicios
¿Quién cometió el error?	¿Por qué ocurrió el error?
Controlar los servidores	Desarrollar competencias de los servidores
Solo busca hacer el trabajo	Busca hacer un trabajo eficaz
Demora en adaptarse a los cambios del departa mentalismo (compartimiento estancado)	Se adapta rápidamente a los cambios del entorno trabajo en equipo
Lenta coordinación	Rápida coordinación

Fuente: Optimismo de desarrollo industrial (2013)

Por tanto, conozcamos las características de la gestión por proceso, (Roure, Monino, Rodríguez, Badal, 1997).

- Analiza las limitaciones de la organización de tipo funcional vertical para contribuir a la competitividad empresarial.
- Identificar la existencia de los procesos internos y los respectivos factores críticos para proporcionar una ventaja competitiva.
- Medir la relación calidad –costo- plazo para desarrollar una relación a la generación del valor agregado para el cliente a través de la identificación de las necesidades para orientarlas a la organización
- Aplicar las diferencias entre el alcance, la mejora orientad a los procesos y la enfocada a los departamentos o a las funciones, la productividad hacia la eficiencia global y parcial.
- Delegar responsabilidades en cada proceso a las personas

- En cada proceso establecer los indicadores de funcionamiento de objetivos para mejorar.
- Evaluación de las capacidades de cada uno de los procesos para satisfacer cada uno de los requerimientos del cliente.
- Mantener los costos bajo control para reducir la variabilidad en los procesos.
- Mejorar el funcionamiento de los procesos de forma continua limitando la variabilidad común
- Medir el grado de evaluación del desempeño personal y el grado de satisfacción del cliente interno o externo
- Orientación interna al producto y orientación externa al cliente
- Fusionar las personas hacia la acción para mejorar la forma de trabaja a nivel interno.
- Compromiso hacia los resultados y cumplimientos
- Proceso enfocado a los clientes y su satisfacción.
- Apoyo frente a jerarquización y control del proceso.
- Responsabilidad sobre el proceso frente a autoridad jerárquica funcional. (p.90)

La gestión por procesos implica el desarrollo de las siguientes etapas PNMGP (2013).

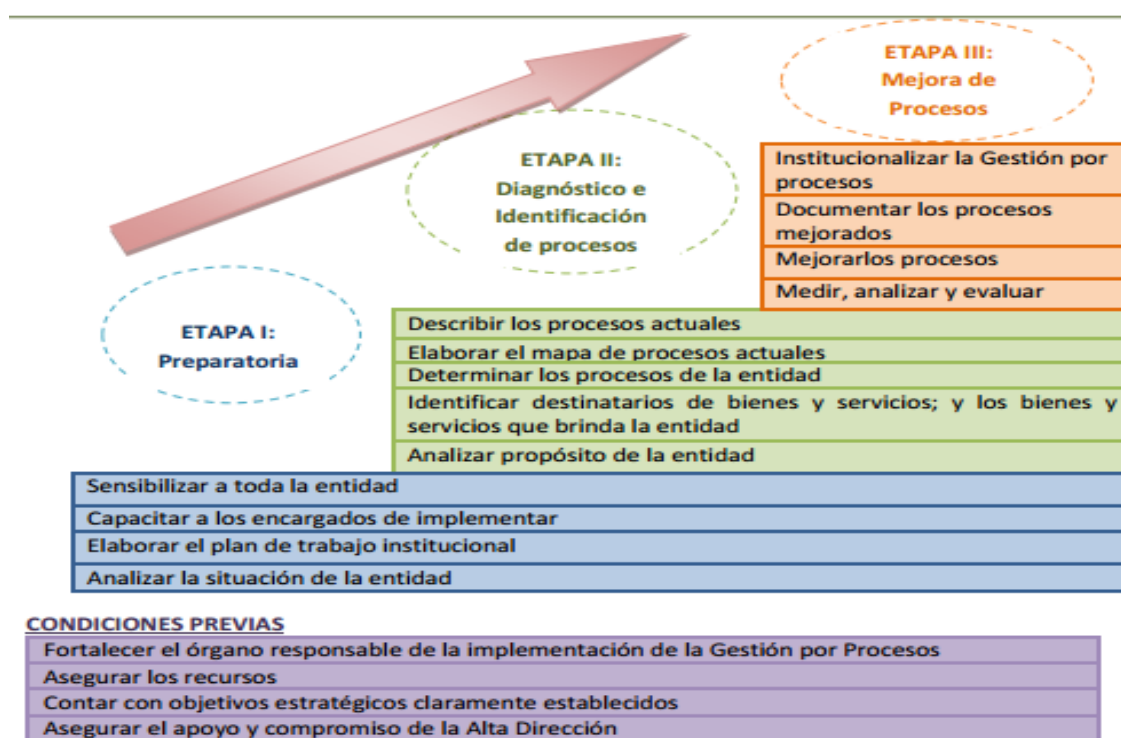


Figura 2. Etapas de la metodología de gestión por procesos orientado a resultados

Fuente: extraído de http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf

Los tipos de gestión por proceso se describen a continuación, Oficina General de Planeamiento y Presupuesto-OGPP & Grupo de Trabajo del Reglamento de Organización y Funciones del MINSA (2014):

PROCESO GOBERNANTES: Definen y despliegan las estrategias y objetivos de la institución, proporcionan directrices y límites de actuación al resto de los procesos. Se adoptó la denominación “Gobernantes” dado que estos procesos además de tener un alcance institucional, tienen un alcance sectorial, y entrañan las directrices para la conducción de las políticas sectoriales, se subdivide en:

Gestión y Regulación de Políticas: Proceso gobernante orientado a conducir las políticas en salud, desde su diseño hasta su aprobación, asegurando su expresión, consistencia y alineamiento en la regulación sectorial, garantizando la conducción sectorial, la gobernanza y la rectoría.

Gestión de la Inteligencia en Salud: Proceso gobernante orientado a conducir la gestión de la información que asegure la prospectiva, la investigación y el monitoreo y evaluación de las políticas en salud, a nivel sectorial e institucional, establecer lineamientos técnico normativos, definir criterios y herramientas, y supervisar su cumplimiento sectorial, con el fin de generar conocimiento para la toma de decisiones.

Proceso Gestión del Planeamiento y Financiamiento sectorial: Proceso gobernante orientado al despliegue de las políticas públicas en objetivos estratégicos, programáticos y operativos, que permitan conducir y articular el sistema de planeamiento, y alinear los mecanismos de financiamiento y el sistema de inversiones, a nivel sectorial e institucional, establecer lineamientos técnico normativos, definir criterios y herramientas, y supervisar su cumplimiento.

Gestión de la Innovación y Desarrollo: Proceso gobernante orientado a conducir el desarrollo de nuevos modelos institucionales, organizacionales y el mejoramiento continuo de procesos, a nivel sectorial e institucional, establecer lineamientos técnico normativos, definir criterios y herramientas de gestión de la calidad, y supervisar su cumplimiento, contribuyendo a la modernización de la entidad.

Gestión de alianzas y relaciones gubernamentales y sectoriales: Proceso gobernante orientado a conducir la generación de condiciones para la gestión de las políticas públicas en salud, mediante el establecimiento de alianzas y relaciones intrasectoriales, intersectoriales e intergubernamentales, así como la articulación de las estrategias de fortalecimiento de capacidades para el cumplimiento de las políticas.

Gestión de la comunicación estratégica: Proceso gobernante orientado a conducir la estrategia de comunicación entre la GRESA con la ciudadanía, como mecanismo para acercar los asuntos públicos en salud a la población.

PROCESO MISIONALES: Constituyen la secuencia de valor añadido del servicio e impactan sobre la satisfacción del usuario, se vinculan directamente con los procesos misionales/operativos de las instituciones del Sector hasta los servicios directos, manteniendo una interrelación con los procesos estratégicos y de soporte, se subdivide en:

Gestión de la promoción de la salud: Proceso misional orientado a conducir la política sectorial relacionada a instalar en la población estilos de vida saludables, establecer la regulación, definir criterios y supervisar el cumplimiento, así como implementar las acciones estratégicas para fortalecer la participación de la comunidad y abordaje de los determinantes, con el fin de generar estilos de vida y una cultura saludable en la población.

Gestión de la Prevención y Control de Riesgos, Daños y Enfermedades: Proceso misional orientado a conducir la política, establecer la regulación, definir criterios y supervisar el cumplimiento, en el ámbito de la vigilancia epidemiológica y control de epidemias, enfermedades transmitidas por vectores, zoonosis; y otros problemas de salud pública, los mecanismos de respuesta en salud pública y la prevención y capacidad de respuesta frente a riesgos, desastres y emergencias; con el fin de reducir y mitigar los riesgos y daños en la salud de la población.

Gestión de la Salud Ambiental: Proceso misional orientado a conducir la política referente a los factores del ambiente que podrían incidir en la salud de las personas, determinados por la contaminación del aire, suelo y agua a través de desechos orgánicos, inorgánicos y tóxicos, así como establecer la regulación, definir estándares y supervisar su cumplimiento, mediante la promoción de acciones multisectoriales y la fiscalización.

Gestión de la Inocuidad Alimentaria: Proceso misional orientado a conducir la política referente a garantizar la producción y disponibilidad de alimentos no contaminados así como establecer la regulación, definir estándares y supervisar su cumplimiento en la producción y el consumo de los alimentos, mediante la promoción de acciones intersectoriales y la fiscalización

Gestión de atención a la persona, familia y comunidad: Proceso misional orientado a conducir la política, establecer la regulación, definir criterios y supervisar el cumplimiento, en la definición del modelo de atención, la organización de los servicios

con énfasis en la atención primaria de la salud y el sistema de gestión de la calidad; así como la prestación de los servicios de salud.

Gestión del Aseguramiento en Salud: Proceso misional orientado a conducir la política nacional y sectorial que elimine la restricción económica para el acceso a los servicios de salud, establecer la regulación y definir criterios y supervisar el cumplimiento; así como la implementación de mecanismos de financiamiento de prestaciones en salud, con el fin de garantizar mayor cobertura de protección en salud para la población.

Gestión de Protección de Derechos en Salud: Proceso misional orientado a conducir la política sectorial referente a los derechos de salud, establecer la regulación, definir estándares y supervisar el cumplimiento; así como la fiscalización e implementación de acciones de promoción, protección y restitución de los derechos al acceso de los servicios de salud, supervisando que las prestaciones sean otorgadas con calidad, oportunidad, disponibilidad y aceptabilidad, con independencia de quien la financie

Gestión del Desarrollo de Tecnologías en Salud: Proceso misional orientado a conducir las política sectorial de desarrollo de tecnologías en salud que asegure la innovaciones, evaluación y transferencia; establecer la regulación, definir estándares y supervisar el cumplimiento, así como la fiscalización de laboratorios y la administración de donaciones de tejidos, órganos y células, para lograr la mejora de los servicios de salud.

Gestión del Desarrollo de Productos Farmacéuticos y Sanitarios, Dispositivos y Establecimientos Farmacéuticos: Proceso misional orientado a conducir la política sectorial de desarrollo de productos farmacéuticos, dispositivos médicos, productos sanitarios y establecimientos farmacéuticos, que asegure calidad, accesibilidad y uso adecuado, establecer la regulación, definir estándares y supervisar el cumplimiento, así como la fiscalización y el abastecimiento sectorial para lograr un mayor acceso y uso adecuado, y evitar riesgos que afecten la salud de la población.

Gestión del Desarrollo de Recursos Humanos en Salud: Proceso misional orientado a conducir la política de desarrollo de los recursos humanos en salud, establecer la regulación sectorial, definir los perfiles para su formación, capacitación, competencia y especialización, con adecuadas condiciones laborales; así como la supervisión del cumplimiento de la política l y su regulación, con el fin de asegurar al personal que responda a las demandas de atención de salud de la población.

Gestión del Desarrollo de Infraestructura y Equipamiento en Salud: Proceso misional orientado a conducir la política sectorial de desarrollo de la infraestructura y equipamiento en salud para la ampliación, mantenimiento y actualización establecer la regulación, definir estándares y supervisar el cumplimiento; así como la formulación y administración de la inversión sectorial, con el fin de obtener una óptima capacidad física de los servicios de salud para una mejor atención respondiendo a la necesidad sanitaria territorial.

PROCESO DE SOPORTE: Abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos y estratégicos, se subdivide en:

Administración del Sistema Logístico: Proceso de soporte que conduce la disponibilidad de los Bienes y Servicios necesarios para el adecuado funcionamiento de la institución en el cumplimiento de las actividades y objetivos institucionales, asegurando la transparencia y eficiencia en la programación y uso de los recursos asociados a los bienes y servicios. Comprende acciones de programación y adquisición de bienes y servicios, administración de almacenes, distribución, control patrimonial y servicios generales

Administración de la asesoría en asuntos legales y jurídicos: Es el proceso de soporte orientado a brindar asesoría legal a la GERESA en el cumplimiento de su finalidad institucional; así mismo dar opiniones con relación al proceso administrativo disciplinario de funcionarios y servidores.

Administración Presupuestal: Proceso de soporte que provee y ejecuta los recursos financieros necesarios para el adecuado funcionamiento de la GERESA en el cumplimiento de su finalidad institucional, asegurando una gestión eficiente, oportuna y transparente.

Administración de Recursos Humanos: Es el proceso de soporte conducente a disponer del adecuado capital humano institucional, en términos de los perfiles y las competencias necesarias para el cabal cumplimiento de la finalidad de la GERESA promoviendo el desarrollo de buenas prácticas y asegurando una gestión eficiente, oportuna y transparente.

Administración de Tecnologías de la Información: Es el proceso de soporte que diseña, implementa y da mantenimiento al recurso tecnológico de la institución, asegurando su suficiencia, relevancia, calidad, oportunidad y seguridad de los softwares y plataformas.

Gestión de la Transparencia y atención al ciudadano: Es el proceso de soporte orientado a promover una mayor transparencia de información de los sistemas, como un mecanismo que permita a los usuarios y clientes acceder a mejor información sobre tasas de interés, comisiones, gastos, contratos y demás acciones de bienes y servicios adicionando un control del trámite y archivo de documentos generados o recibidos en la institución, garantizando su integridad, confidencialidad y disponibilidad, así como la respuesta ágil, amable y efectiva a los requerimientos directos de información y atención al ciudadano.

EL ENFOQUE POR COMPETENCIAS

Las COMPETENCIAS constituyen un vehículo eficaz para trasladar de manera efectiva los valores y retos estratégicos de las instituciones a los comportamientos de las personas, alineando la nueva forma de hacer las cosas con las aspiraciones, políticas y objetivos que cada institución se plantee (RPJ, 2016)

Dicho esto, las Competencias se basan en modelos que identifican conductas asociadas a un desempeño exitoso, que entregan fundamentos objetivos para evaluar individuos en áreas de desempeño, desarrollo y selección. (HayGroup, 1996)

De este modo, la definición que se alinea al análisis que pretende esta tesis de investigación es que la Gestión por Competencias es: “Atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente” (Fundación Chile, 2004)

Motivos para su implementación:

Tabla 2

Motivos Para Adoptar el Concepto de Competencia

	En las organizaciones	En la educación
Entorno cambiante	Asumir evolución , futuro impredecible	Responder a los retos del mercado de trabajo
Evolución en el enfoque	Foco acentuado a los resultados y al rendimiento	Foco más acentuado en habilidades profesionales y empleabilidad
Cooperación y comunicación	Competencias como concepto “unificador” y atractivo. Alineamiento vertical de los empleados hacia objetivos del negocio	Nuevo lenguaje de comunicación con empleadores

Fuente: Urquiza, A. (2009). Creación de un Marco de Competencias para la Evaluación del Desempeño de los Gestores de Sistemas de Información en las Grandes Organizaciones, (Tesis Doctoral). España.

Por tanto, se identifica el concepto competencia como solución a problemas de naturaleza diferente.

La implementación de un Modelo de Gestión por Competencias aporta ventajas importantes a considerar, entre las cuales encontramos:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garanticen resultados.
- El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su desarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

- Cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo, que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo. (extraído de www.competenciaslaborales.cl)

Se clasifica por Aguado, Lucia y Arranz. (2008), las competencias genéricas que incluyen las establecidas por servir como competencia genéricas transversales, se define:

COMPETENCIAS GENERICAS: Características referidas al comportamiento general del empleado en el puesto de trabajo, independientes de los conocimientos técnicos concretos que pueda o no tener, Aguado, Lucia y Arranz. (2008), se subdivide:

Dirección De Equipos: Consiste en la capacidad de orientar, gestionar y motivar a los equipos bajo su responsabilidad, aunando voluntades y esfuerzos para la consecución de metas. Es la habilidad para fijar objetivos, tanto individuales como comunes, y dirigir la acción hacia los resultados.

Trabajo En Equipo: Se refiere a la organización del trabajo dentro de un grupo para alcanzar logros conjuntos, fomentando el interés colectivo por encima del propio

Influencia: Se define como habilidad comunicativa, empatía y asertividad. Es la capacidad para tener influencia positiva en el trabajo de los compañeros y mantener una amplia red de relaciones profesionales

Resolución De Problemas: Consiste en la identificación y valoración de parámetros, causas, prioridades y soluciones a las dificultades con espíritu de mejora. De manera que, se toman de decisiones adaptadas a situaciones y personas.

Iniciativa: Es la habilidad para actuar de forma proactiva, anticipándose a los acontecimientos, asumiendo riesgos para alcanzar objetivos. Se caracteriza por mantener un pensamiento autónomo e independiente dirigido hacia el progreso continuo

Orientación al público: Esta competencia se refiere a la detección y satisfacción de las necesidades del visitante, anticipando oportunidades de negocio. Supone un desarrollo proactivo para entender y responder tanto al público externo como interno.

Adaptación al cambio: Es la capacidad para adaptarse fácilmente a diferentes entornos de trabajo, a situaciones de estrés o de dificultad. Así como, facilitar y promover distintos cambios necesarios en la organización.

Orientación a resultado: Se define como la habilidad para conseguir resultados independientemente de las circunstancias, favoreciendo el desarrollo y el progreso. Es

la habilidad para centrarse en tareas pragmáticas y actuar en el puesto, considerando los obstáculos que se presentan como retos a conseguir

Las competencias redactadas anteriormente se complementan con las Competencias específicas, según lo dispuesto por servir su contenido se adecua a la realidad del sector a implantar, como un panorama a estas se detalla lo establecido por Candel (2012):

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS: Son las asociadas a conocimientos y habilidades técnicas específicas de cada puesto de trabajo u ocupación.

Conceptual: Incluye el conocimiento de la normativa y regulación estatal/autonómica/local que rige la administración pública en la actualidad. Además de la habilidad interpretativa y de análisis de dicha legislación.

Procedimental: Se refiere a la capacidad de interpretar y aplicar los procedimientos internos para el correcto desempeño del puesto, proponer mecanismos correctivos cuando se detectan desviaciones y asegurar la implantación y respeto de los mismos

Profesional: Conocimiento del material, su correcto uso y mantenimiento, de los distintos sectores de trabajo (recepción, caja, almacén y máquinas de escritorio). Utilización y manejo de herramientas de forma ágil y acorde a los procedimientos.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y nivel de investigación

Enfoque de investigación

Cualitativo: Esta investigación tuvo un análisis subjetivo, pretendió trabajar con datos de la propia experiencia del servidor público, según el contexto y ambiente en el que se encuentre.

Tipos de investigación

Básico: Se obtuvo y recopiló información desde la perspectiva del servidor así los conceptos gestión por proceso y competencia, a fin de conocer cómo funciona su relación.

Sustantivo: La investigación se orientó a describir, explicar, predecir, la interacción de los sistemas de gestión.

Niveles de investigación:

Exploratorio: Se pretendió ofrecer un primer alcance sobre cómo los servidores de GERESA perciben los nuevos conceptos implementados en la entidad pública.

Descriptiva: Se recogió y describió información cómo es y cómo se manifiesta especificando propiedades dimensiones o componentes.

Explicativo: Se centró en contextualizar la relación de las variables, otorgando un sentido de entendimiento al evento.

3.2. Diseño de Investigación

Estudio de caso: tesis de investigación pretendió comprender y conocer la situación particular de las instituciones públicas GERESA en cuanto a dos sistemas de gestión (procesos y competencia) implementados por servir, el objeto mayor claridad del aspecto teórico, a partir de la descripción de la situación.

3.3. Población Muestra de Estudio y Muestreo

La población fueron 323 trabajadores de la Sede Gerencia Regional de Salud Chiclayo, que en el año 2016 tuvieron relación laboral con dicha institución, por las diferentes modalidades de prestación de servicios.

La muestra que se usó fue del tipo en cadena o por redes (Miles y Huberman, 1994; Creswell; 2009; Henderson, 2009). Con esta táctica se logró reunir a 60 trabajadores de dependencias distintas.

Cabe resaltar la gran desventaja que presenta una muestra no probabilística (Hernández, Fernández y Baptista ,2014, p.52), aspecto que no contradice los objetivos de este estudio pues la situación bajo estudio no requiere de representatividad de la población, sino de una cuidadosa y controlada elección de sujetos con características específicas.

3.4. Criterios de selección

La ley del servicio civil se encuentra en la primera etapa de implantación en consecuencia, solo se puede hacer predicciones sobre los futuros efectos de la metodología propuesta por la ley, en dichas circunstancias, las evaluaciones presentadas en esta investigación partieron de servidores públicos conocedores de esta ley.

3.5. Operacionalización de Variables

Tabla 3

Cuadro de categorías: Gestión por procesos y gestión por competencias de la sede de gerencia regional de salud Chiclayo - Lambayeque 2016-2017”

VARIABLES CATEGORICAS	INDICADORES	PREGUNTAS A APLICAR
GESTION POR PROCESO		
D1. PROCESO GOBERNANTE	ID1 Trabajadores con capacidad de entender las expectativas del cliente y desarrolla soluciones para su satisfacción	PD1 Considera que el único factor para solucionar las quejas y reclamos, es la capacidad que poseen los trabajadores para solucionarlo, muy aparte del proceso, actividades.
SD1 Gestión y Regulación de Política	ISD1 Políticas públicas y sectoriales en salud aprobadas concertadas y en implementación que responden a la Visión Sectorial	PSD1 La GERESA se preocupa por el bienestar laboral de su trabajador.
SD2 Gestión de la Inteligencia en Salud	ISD2 Estudios realizados que brindan información confiable y oportuna.	PSD2 Considera los estudios realizados por la GERESA confiables y oportunos.
SD3 Proceso Gestión del Planeamiento y Financiamiento Sectorial	Políticas públicas aprobadas que demuestran el uso de información y conocimiento generado.	La accesibilidad sobre la información brindada por la GERESA es adecuada para el desarrollo de su labor.
	ISD3 Presupuesto ejecutado y asignado al Sector Salud orientado a los objetivos de la política nacional.	PSD3 En cuanto a la compensación y beneficio, el presupuesto asignado por la GERESA a esta área, es coherente.
	Proyectos de inversión Pública declarados viables	La gestión de recursos humanos, contienen los elementos necesarios (lineamientos técnicos, normativos, herramientas, control) para que funcione.
SD4 Gestión de la Innovación y Desarrollo.	ISD4 Proyectos de mejora de procesos priorizados e implementados en la cadena de valor sectorial.	PSD4El área de RRHH genera un alto número de proyectos, para la mejora del servicio.
	Impacto de las mejoras organizacionales implementadas en la eficiencia de la GERESA y el cumplimiento de objetivos.	Las nuevas herramientas y técnicas implantadas en GERESA, han permitido mejorar su actividad.
	ISD5 Acuerdos intergubernamentales e intersectoriales que inciden en políticas públicas en salud y su cumplimiento	PSD5 En qué grado, afecta a RRHH, los convenios internacionales, sobre el sector salud.

SD5 Gestión de las Alianzas y Relaciones Gubernamentales y Sectoriales	<p>Posicionamiento de políticas públicas en salud priorizadas en espacios internacionales y en la agenda de acción de la cooperación técnica nacional e internacional.</p> <p>Reducción de conflictos con actores gremiales</p> <p>ISD6 Crecimiento de la población que está adecuadamente informada de la agenda política y pública en salud</p>	<p>La transferencia de conocimientos, estudios, diagnósticos por convenios internacionales influye en RRHH.</p> <p>Se recompensa su labor como profesional.</p> <p>PSD6 Aporta RRHH, a la estrategia de comunicación de salud pública, GERESA –ciudadano.</p> <p>La cobertura de las necesidades expuestas por los ciudadanos, son coherente con el objetivo de GERESA.</p>
SD6 Gestión de la Comunicación Estratégica	<p>Impacto favorable en la opinión pública de las acciones de política del Sector Salud</p>	
D2: PROCESO MISIONAL		
SD1 Gestión de la Promoción de la Salud	<p>ID2 Trabajadores con Capacidad de generar mejora continua de la metodología de gestión por proceso.</p> <p>ISD1 Comunidades que incorporan estrategias de promoción en salud.</p> <p>Grado de involucramiento de las comunidades en las buenas practicas saludables</p>	<p>PD2 En qué grado existe la necesidad de mejorar las actividades en tu área.</p> <p>PSD1 Considera que las comunidades de Chiclayo lo apoyan en su labor de promover la salud.</p> <p>Pueden las comunidades involucrarse mucho más al desarrollo del sector salud.</p>
SD2 Gestión de la Prevención y Control de Riesgos, Daños y Enfermedades.	<p>ISD2 Reducción de riesgos y daños en salud que afectan la salud pública</p>	<p>PSD2 Se necesita capacitar al personal en lo que respecta a prevención y capacidad de respuesta frente a riesgos, desastres y emergencias.</p>
SD3 Gestión de la Salud Ambiental	<p>ISD3 Disminución del impacto desfavorable de factores que afectan la salud ambiental</p> <p>Políticas públicas de otros Sectores y niveles de gobierno que coadyuvan a tener un impacto favorable en la promoción y protección de la salud ambiental</p>	<p>PSD3 En qué grado, considera usted que la GERESA concientiza a las comunidades sobre los factores que afectan al ambiente.</p> <p>Las políticas ambientales establecidas por otros entes estatales se toman en cuenta al momento de preparar al personal de GERESA.</p>
SD4 Gestión de la Inocuidad Alimentaria.	<p>ISD4 Disminución de alimentos contaminados, que son producidos y disponibles al consumo</p> <p>Políticas públicas de otros Sectores y niveles de gobierno que coadyuvan a tener un impacto favorable en la promoción y protección de la inocuidad alimentaria</p>	<p>PSD4 Es efectiva la labor de GERESA para eliminar los alimentos contaminados disponibles al consumo.</p> <p>Las políticas de protección de la inocuidad alimentaria establecidos por otros entes estatales se toman en cuenta al momento de preparar al personal de GERESA.</p>
SD5 Gestión de Atención a la Persona, Familia y Comunidad	<p>ISD5 Modelos de atención en salud y servicios organizados que responden a la diversidad y necesidad de la población con criterio de calidad y oportunidad</p>	<p>PSD5 Existe un modelo de atención al cliente, cree usted que el personal de contacto lo pone en práctica.</p> <p>PSD6 Considera que el número de asegurados ha crecido acorde al objetivo de la entidad.</p>
SD6 Gestión del Aseguramiento en Salud.	<p>ISD6 Población según características que se encuentran asegurados</p> <p>Población que está satisfecha con la calidad del aseguramiento.</p>	<p>Los reclamos por la calidad del servicio del asegurado tienen mucha incidencia en los procesos disciplinarios del personal de GERESA.</p> <p>PSD7 Son constante las evaluaciones del servicio de salud y aseguramiento.</p>
SD7. Gestión de Protección de Derechos en Salud	<p>ISD7 Resultados de la supervisión de calidad de prestaciones de salud y aseguramiento</p> <p>Incremento de ciudadanos que conocen sus derechos en salud</p>	<p>La GERESA brinda a los ciudadanos amplia información sobre sus derechos en salud.</p>
SD8 Gestión del Desarrollo de Tecnologías en Salud.	<p>ISD8 Incremento de tecnologías sanitarias de calidad incorporadas a los servicios de salud.</p>	<p>PSD8 Dispone de tecnología el personal de la GERESA para el adecuado desarrollo de su labor a qué nivel.</p>

SD9 Gestión del Desarrollo de Productos Farmacéuticos y Sanitarios, Dispositivos y Establecimientos Farmacéuticos	<p>ISD9 Establecimientos de salud, laboratorios y establecimientos farmacéuticos a nivel, públicos y privados, que cuentan con productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios adecuados y disponibles.</p> <p>Disminución de la brecha en Productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios (cuantitativa y cualitativa)</p>	<p>PSD9 Se han incrementado los establecimientos de salud, laboratorios, establecimientos farmacéuticos.</p> <p>Los requerimientos de, productos farmacéuticos, sanitario dispositivo médico se encuentra en los niveles acorde con la entidad.</p>
SD10 Gestión del Desarrollo de Recursos Humanos en Salud.	<p>ISD10 Personal en salud accede a mejoras para su desarrollo y condiciones laborales establecidas en políticas en materia de recursos humanos en salud</p> <p>Disminución de la brecha de recursos humanos en salud, cualitativa y cuantitativa</p> <p>Crecimiento de personal en salud con el perfil establecido en las políticas de la GERESA</p>	<p>PSD10 Son abundantes las políticas de formación, capacitación, competencias, del personal de la GERESA.</p> <p>Se requiere reclutar más personal en la GERESA.</p> <p>Es más importante el perfil del puesto frente a la especialización.</p>
SD11 Gestión del Desarrollo de Infraestructura y Equipamiento en Salud	<p>ISD11 Establecimiento de salud que cuentan con óptima capacidad física de los servicios de salud</p> <p>Disminución de la brecha en infraestructura y equipamiento en salud (cuantitativa y cualitativa)</p>	<p>PSD11 La infraestructura y equipamiento (condiciones laborales) se encuentran en óptima funcionalidad.</p> <p>La instalación que pose su centro de trabajo tiene la capacidad para albergar a todos sus trabajadores.</p>
D3: PROCESO DE APOYO	<p>ID3 Trabajadores con reconocimiento, por generar integración en la institución.</p>	<p>PD3 La GERESA desarrolla políticas para reconocimiento del personal.</p>
SD1 Administración del Sistema Logístico.	<p>ISD1 Requerimientos atendidos y distribuidos de manera oportuna.</p> <p>ISD2 Informes y opiniones legales emitidas oportunamente.</p>	<p>PSD1Es muy seguido la implementación de nuevos programas logísticos.</p> <p>PSD2 Los procesos disciplinarios emitidos por la asesoría legal de la GERESA generan trabas en su labor.</p>
SD2 Administración de la Asesoría en Asuntos Legales y Jurídicos.	<p>ISD3 Requerimientos atendidos oportunamente con la programación y certificación presupuestal.</p>	<p>PSD3 La gestión presupuestal se acomoda al cambio institucional año a año.</p>
SD3 Administración Presupuestal.	<p>ISD4 Recursos humanos contratados a tiempo para cumplir la finalidad institucional.</p>	<p>PSD4 Es oportuno el tiempo de demora de selección del personal.</p>
SD4 Administración De Recursos Humanos.	<p>Los recursos humanos cumplen con el perfil de puestos requerido y son formados e incentivados adecuadamente por la entidad.</p>	<p>Los premios, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad van acorde con las políticas de respeto al tiempo de trabajo.</p>
SD5 Administración de Tecnologías de La Información	<p>ISD5 Órganos de la GERESA con sistemas tecnológicos en operación y respondiendo a las demandas.</p>	<p>PSD5 Los sistemas de información implantados en la GERESA se encuentran muy actualizados.</p>
SD6 Gestión de la Transparencia y Atención al Ciudadano.	<p>ISD6 Respuestas oportunas y con la información solicitada.</p> <p>Trámites y solicitudes que se responde a tiempo</p>	<p>PSD6 La página web de la GERESA tiene altos índices de participación del usuario.</p> <p>La respuesta de un trámite con otra dependencia es adecuada.</p>
VARIABLE DEPENDIENTE		
COMPETENCIAS PROFESIONALES		
D1: COMPETENCIAS GENERICAS	<p>ISD1. Trabajadores con capacidad de negociación, saber convencer y aceptar otros puntos de vista</p>	<p>PSD1. Siente que su jefe se preocupa y se involucra con cada puesto de trabajo</p>
SD1: DIRECCION DE EQUIPOS	<p>ISD2.Trabajadores con Habilidad para la organización del trabajo dentro de un equipo</p>	<p>PSD2. Es necesario que trabajadores de distintas áreas se reúnan para realizar un proyecto.</p>
SD2: TRABAJO EN EQUIPO		

SD3: INFLUENCIA	ISD3. Trabajadores con habilidades interpersonales de saber relacionarse con otros	PSD3. Las reuniones de confraternidad tienen mucha participación por parte de los trabajadores
SD4: RESOLUCION DE PROBLEMAS		
SD5: INICIATIVA	ISD4. Trabajadores con Capacidad de análisis crítica y síntesis	PSD4. Están debidamente manejados por la institución los conflictos internos entre compañeros
SD6: ORIENTACION AL PÚBLICO	ISD5. Nuevas actividades implementadas y ejecutadas	PSD5. Los trabajadores participan activamente en la generación de un nuevo proceso para la institución
SD7: ADAPTACION AL CAMBIO	ISD6. Trabajadores que desarrollaron la competencia para entender y responder a las necesidades del público	PSD6. Existe una evaluación del personal de contacto post atención al cliente.
SD8: ORIENTACION A RESULTADOS	ISD7. Trabajadores con capacidad para adaptarse a nuevas situaciones, flexibilidad	PSD7. Los sindicatos en la GERESA tienen alta influencia a partir de los reclamos.
	ISD8. Trabajadores que se preocupan por la calidad, por hacer las cosas bien	PSD8. Las políticas de reconocimiento y trabajo bien hecho son adecuadas.
D2: COMPETENCIAS ESPECIFICAS		
SD1: CONCEPTUAL	ISD1. Trabajadores que conoce la normativa y legislación de la administración pública.	PSD1. Son abundantes las denuncias formuladas por los trabajadores así la GERESA.
SD2: PROCEDIMENTAL	ISD2. Trabajadores con capacidad de detectar las claves del correcto desempeño en su puesto de trabajo.	PSD2. RRHH desarrolla correctamente el uso del MOF.
SD3: PROFESIONAL	ISD3. Trabajadores que hace uso y mantenimiento correcto del material en su puesto de trabajo	PSD3. Los trabajadores necesitan capacitación sobre el uso de tecnología implementado en la GERESA.

Fuente: Oficina General de Planeamiento y Presupuesto – OGPP & Grupo de Trabajo del Reglamento de Organización y Funciones del MINSA (2014). Mapa de proceso del ministerio de salud.

Aguado et al. (2008) competencias genéricas

Candel, M (2012) competencias específicas

3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Fuentes Secundarias.

Estuvo constituida por los diversos archivos y documentación con las que cuenta La Gerencia Regional de Chiclayo, como: El Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Institucional, Cuadro de Asignación de Personal (CAP), Presupuesto Analítico de Personal (PAP), el Cuadro Nominativo de Personal, el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA); la experiencia del servidor público administrativo de la Gerencia Regional de Chiclayo, entre otros, que habilito el recojo de información verídica.

Fuentes Primarias.

- **Entrevista informal:** se efectuó con los participantes claves que darían a conocer un listado de nombres, de compañeros suyos, que cuente con conocimiento sobre el tema de la entrevista, se realizó en su oficina de manera informal, el objetivo fue: Obtener su apreciación en cuanto a conceptos, componentes y características, sobre la nueva ley del servicio civil servir próximo a implantarse, y conseguir la lista de compañeros suyos entendidos de esta ley.
- **Entrevista estructurada:** se dio al hecho de que las preguntas específicas permitieron agrupar respuestas y ahorrar tiempo en su desarrollo para el entrevistado.

Para su diseño, se recurrió a la operacionalización de categorías de la investigación. El formato de la entrevista estructurada fue de preguntas cerradas, 13 gestión por proceso gobernante, 21 gestión por proceso misional, 9 gestión por proceso de apoyo, 8 competencias genéricas, 3 competencias específicas, en total 54 preguntas; así como escala de Likert en donde (5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo; como estimación los datos se interpretaron en términos absolutos, asociando el (1) y (2) en desacuerdo, el (3) indiferente y (4) y (5) de acuerdo.

3.7. Procedimientos

La recopilación de información se inició en la oficina de planeamiento estratégico, se realizó la entrevista informal en cuanto a conceptos, componentes y características; identificándose algunos participantes clave entendidos de las variables, a quienes se les pregunto si conocían a otros compañeros de trabajo conocedores de estas dimensiones, una

vez contactados y hecho el filtro es decir, la entrevista informal, se les incluyo; brindando estos participantes información veraz y objetiva desde su perspectiva de conocimientos hacia las respuesta de la entrevista estructurada.

Con esta táctica se logró reunir a 60 servidores públicos, a efectos de la presente investigación, la entrevista estructurada, fue entregado vía consentimiento del participante clave en el horario que este decidía, con tal de no interrumpir sus funciones laborales, ya sea después de la breve entrevista informal(10 min máximo) cuyos comentarios afirmaban haber participado en capacitaciones en lo que refiere a los nuevos sistemas implantados para la simplificación administrativa, o la derogación de los regímenes laborales, gestión por resultados, cadena de valor entre otros, o el día dispuesto por este, se pretendió un máximo de 20 min para su culminación.

Por tanto, la herramienta para identificar a los participantes claves fue la entrevista informal de manera simultánea, esta permitió la contextualización de las variables elegidas a estudio y el paso a la entrevista estructurada en el día dispuesto por el entrevistado.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Los datos la entrevista estructura se ordenó de la siguiente manera:

- a) Plantilla de datos Sociodemográficos:** Recoge información relativa al género, la edad, el tiempo de servicio, régimen laboral, grado de instrucción, área de trabajo que ostenta el trabajador en la institución.
- b) Preguntas sobre la gestión por proceso:** Definido por la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto – OGPP & Grupo de Trabajo del Reglamento de Organización y Funciones del MINSA (2014). Mapa de proceso del ministerio de salud. El cual se compone de:
 - Preguntas del proceso gobernante
 - Pregunta del proceso misional
 - Pregunta del proceso de apoyo
- c) Preguntas sobre la gestión por competencias:** Definido Aguado et al. (2008) 3 competencias genéricas y 8 competencias específicas elaborado por María & Candel (2012).

La información recolectada se procesó estadísticamente mediante SPSS, se tabulo y genero gráfico, se aplicaron las siguientes herramientas estadísticas.

Análisis Descriptivo:

- a) Distribución de frecuencias y representaciones gráficas; esta herramienta permitió conocer el número de veces que ocurre un valor o atributo de una variable, de acuerdo a lo que arrojan los resultados.
- b) Gráficos de barras; a través de estos se representó de forma gráfica los datos e información destacable relacionada con los objetivos de estudio.
- c) Se utilizó medidas de Tendencia Central, tales como la media, cuyo dato se calculó con la sumatoria de un conjunto de puntajes, dividiendo por el número total de casos, para calcular promedios.
- d) Medidas de dispersión; fue necesario calcular la varianza y las desviaciones estándares, desde la media calculada, para establecer cuanta distancias y dispersión existe en relación al promedio de resultados, con esta medida se pudo conocer la dispersión entre las variables gestión por proceso y gestión por competencia.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla 4

Matriz de consistencia para el análisis de la gestión por procesos y competencias desde la perspectiva de la ley servir en la sede de gerencia regional de salud Chiclayo - Lambayeque 2016-2017”

PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES CATEGORICAS	INDICADORES	PREGUNTAS A APLICAR
GENERAL	GENERAL			
¿Por qué Gestión por Procesos y Competencias desde la perspectiva de la ley servir en la sede gerencia regional de salud Chiclayo – Lambayeque?	Analizar la gestión por procesos y la competencias desde la perspectiva de la ley servir en la sede gerencia regional de salud Chiclayo – Lambayeque	GESTION POR PROCESO		
		D1. PROCESO GOBERNANTE	ID1 Trabajadores con capacidad de entender las expectativas del cliente y desarrolla soluciones para su satisfacción	PD1 Considera que el único factor para solucionar las quejas y reclamos, es la capacidad que poseen los trabajadores para solucionarlo, muy aparte del proceso, actividades.
ESPECIFICOS	ESPECIFICOS			
		SD1 Gestión y Regulación de Política	ISD1 Políticas públicas y sectoriales en salud aprobadas concertadas y en implementación que responden a la Visión Sectorial	PSD1 La GERESA se preocupa por el bienestar laboral de su trabajador.
¿Por qué gestión por proceso gobernante y competencias desde la perspectiva de la ley servir en la sede gerencia regional de salud Chiclayo – Lambayeque?	Comprender la gestión por proceso gobernante y competencias desde la perspectiva de la ley servir en la sede gerencia regional de salud Chiclayo – Lambayeque.	SD2 Gestión de la Inteligencia en Salud	ISD2 Estudios realizados que brindan información confiable y oportuna.	PSD2 Considera los estudios realizados por la GERESA confiables y oportunos.
			Políticas públicas aprobadas que demuestran el uso de información y conocimiento generado.	La accesibilidad sobre la información brindada por la GERESA es adecuada para el desarrollo de su labor.
¿Por qué gestión por proceso misional y competencias desde la perspectiva de la ley servir en la sede gerencia regional de salud Chiclayo – Lambayeque?	Comprender la gestión por proceso misional y competencias desde la perspectiva de la ley servir en la sede gerencia regional de salud Chiclayo – Lambayeque.	SD3 Proceso Gestión del Planeamiento y Financiamiento Sectorial	ISD3 Presupuesto ejecutado y asignado al Sector Salud orientado a los objetivos de la política nacional.	PSD3 En cuanto a la compensación y beneficio, el presupuesto asignado por la GERESA a esta área, es coherente.
¿Por qué gestión por proceso apoyo y competencias desde la perspectiva de la ley servir en la sede gerencia regional de salud				La gestión de recursos humanos, contienen los elementos necesarios (lineamientos

Comprender la gestión por proceso apoyo y competencias desde la perspectiva de la ley servir en la sede gerencia regional de salud Chiclayo – Lambayeque.

SD4 Gestión de la Innovación y Desarrollo.

SD5 Gestión de las Alianzas y Relaciones Gubernamentales y Sectoriales

SD6 Gestión de la Comunicación Estratégica

D2: PROCESO MISIONAL

Proyectos de inversión Pública declarados viables

ISD4 Proyectos de mejora de procesos priorizados e implementados en la cadena de valor sectorial.

Impacto de las mejoras organizacionales implementadas en la eficiencia de la GERESA y el cumplimiento de objetivos.

ISD5 Acuerdos intergubernamentales e intersectoriales que inciden en políticas públicas en salud y su cumplimiento

Posicionamiento de políticas públicas en salud priorizadas en espacios internacionales y en la agenda de acción de la cooperación técnica nacional e internacional.

Reducción de conflictos con actores gremiales

ISD6 Crecimiento de la población que está adecuadamente informada de la agenda política y pública en salud

Impacto favorable en la opinión pública de las acciones de política del Sector Salud

ID2 Trabajadores con Capacidad de generar mejora continua de la metodología de gestión por proceso.

técnicos, normativos, herramientas, control) para que funcione.

PSD4El área de RRHH genera un alto número de proyectos, para la mejora del servicio.

Las nuevas herramientas y técnicas implantadas en GERESA, han permitido mejorar su actividad.

PSD5 En qué grado, afecta a RRHH, los convenios internacionales, sobre el sector salud.

La transferencia de conocimientos, estudios, diagnósticos por convenios internacionales influye en RRHH.

Se recompensa su labor como profesional.

PSD6 Aporta RRHH, a la estrategia de comunicación de salud pública, GERESA –ciudadano.

La cobertura de las necesidades expuestas por los ciudadanos, son coherente con el objetivo de GERESA.

PD2 En qué grado existe la necesidad de mejorar las actividades en tu área.

SD1 gestión de la Promoción de la Salud	ISD1 Comunidades que incorporan estrategias de promoción en salud.	PSD1 Considera que las comunidades de Chiclayo lo apoyan en su labor de promover la salud.
	Grado de involucramiento de las comunidades en las buenas practicas saludables	Pueden las comunidades involucrarse mucho más al desarrollo del sector salud.
SD2 Gestión de la Prevención y Control de Riesgos, Daños y Enfermedades.	ISD2 Reducción de riesgos y daños en salud que afectan la salud pública	PSD2 Se necesita capacitar al personal en lo que respecta a prevención y capacidad de respuesta frente a riesgos, desastres y emergencias.
SD3 Gestión de la Salud Ambiental	ISD3 Disminución del impacto desfavorable de factores que afectan la salud ambiental	PSD3 En qué grado, considera usted que la GERESA concientiza a las comunidades sobre los factores que afectan al ambiente.
	Políticas públicas de otros Sectores y niveles de gobierno que coadyuvan a tener un impacto favorable en la promoción y protección de la salud ambiental	Las políticas ambientales establecidas por otros entes estatales se toman en cuenta al momento de preparar al personal de GERESA.
SD4 Gestión de la Inocuidad Alimentaria.	ISD4 Disminución de alimentos contaminados, que son producidos y disponibles al consumo	PSD4 Es efectiva la labor de GERESA para eliminar los alimentos contaminados disponibles al consumo.
	Políticas públicas de otros Sectores y niveles de gobierno que coadyuvan a tener un impacto favorable en la promoción y protección de la inocuidad alimentaria	Las políticas de protección de la inocuidad alimentaria establecidos por otros entes estatales se toman en cuenta al momento de preparar al personal de GERESA.
SD5 Gestión de Atención a la Persona, Familia y Comunidad	ISD5 Modelos de atención en salud y servicios organizados que responden a la diversidad y necesidad de la población con criterio de calidad y oportunidad	PSD5 Existe un modelo de atención al cliente, cree usted que el personal de contacto lo pone en práctica.
SD6 Gestión del Aseguramiento en Salud.	ISD6 Población según características que se encuentran asegurados	PSD6 Considera que el número de asegurados ha crecido acorde al objetivo de la entidad.

	Población que está satisfecha con la calidad del aseguramiento.	Los reclamos por la calidad del servicio del asegurado tienen mucha incidencia en los procesos disciplinarios del personal de GERESA.
SD7. Gestión de Protección de Derechos en Salud	ISD7 Resultados de la supervisión de calidad de prestaciones de salud y aseguramiento	PSD7 Son constante las evaluaciones del servicio de salud y aseguramiento.
	Incremento de ciudadanos que conocen sus derechos en salud	La GERESA brinda a los ciudadanos amplia información sobre sus derechos en salud.
SD8 Gestión del Desarrollo de Tecnologías en Salud.	ISD8 Incremento de tecnologías sanitarias de calidad incorporadas a los servicios de salud.	PSD8 Dispone de tecnología el personal de la GERESA para el adecuado desarrollo de su labor a qué nivel.
SD9 Gestión del Desarrollo de Productos Farmacéuticos y Sanitarios, Dispositivos y Establecimientos Farmacéuticos	ISD9 Establecimientos de salud, laboratorios y establecimientos farmacéuticos a nivel, públicos y privados, que cuentan con productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios adecuados y disponibles.	PSD9 Se han incrementado los establecimientos de salud, laboratorios, establecimientos farmacéuticos.
	Disminución de la brecha en Productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios (cuantitativa y cualitativa)	Los requerimientos de, productos farmacéuticos, sanitario dispositivo médico se encuentra en los niveles acorde con la entidad.
SD10 Gestión del Desarrollo de Recursos Humanos en Salud.	ISD10 Personal en salud accede a mejoras para su desarrollo y condiciones laborales establecidas en políticas en materia de recursos humanos en salud	PSD10 Son abundantes las políticas de formación, capacitación, competencias, del personal de la GERESA.
	Disminución de la brecha de recursos humanos en salud, cualitativa y cuantitativa	Se requiere reclutar más personal en la GERESA. Es más importante el perfil del puesto frente a la especialización.

	Crecimiento de personal en salud con el perfil establecido en las políticas de la GERESA	PSD11 La infraestructura y equipamiento (condiciones laborales) se encuentran en óptima funcionalidad.
SD11 Gestión del Desarrollo de Infraestructura y Equipamiento en Salud	ISD11 Establecimiento de salud que cuentan con óptima capacidad física de los servicios de salud	La instalación que pose su centro de trabajo tiene la capacidad para albergar a todos sus trabajadores.
	Disminución de la brecha en infraestructura y equipamiento en salud (cuantitativa y cualitativa)	PD3 La GERESA desarrolla políticas para reconocimiento del personal.
D3: PROCESO DE APOYO	ID3 Trabajadores con reconocimiento, por generar integración en la institución.	
SD1 Administración del Sistema Logístico.	ISD1 Requerimientos atendidos y distribuidos de manera oportuna.	PSD1Es muy seguido la implementación de nuevos programas logísticos.
SD2 Administración de la Asesoría en Asuntos Legales y Jurídicos.	ISD2 Informes y opiniones legales emitidas oportunamente.	PSD2 Los procesos disciplinarios emitidos por la asesoría legal de la GERESA generan trabas en su labor.
SD3 Administración Presupuestal.	ISD3 Requerimientos atendidos oportunamente con la programación y certificación presupuestal.	PSD3 La gestión presupuestal se acomoda al cambio institucional año a año.
SD4 Administración De Recursos Humanos.	ISD4 Recursos humanos contratados a tiempo para cumplir la finalidad institucional.	PSD4 Es oportuno el tiempo de demora de selección del personal.
	Los recursos humanos cumplen con el perfil de puestos requerido y son formados e incentivados adecuadamente por la entidad.	Los premios, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad van acorde con las políticas de respeto al tiempo de trabajo.
SD5 Administración de Tecnologías de La Información	ISD5 Órganos de la GERESA con sistemas tecnológicos en operación y respondiendo a las demandas.	PSD5 Los sistemas de información implantados en la GERESA se encuentran muy actualizados.

SD6 Gestión de la Transparencia y Atención al Ciudadano.	ISD6 Respuestas oportunas y con la información solicitada. Trámites y solicitudes que se responde a tiempo	PSD6 La página web de la GERESA tiene altos índices de participación del usuario. La respuesta de un trámite con otra dependencia es adecuada.
VARIABLE DEPENDIENTE		
COMPETENCIAS PROFESIONALES		
D1: COMPETENCIAS GENERICAS		
SD1: DIRECCION DE EQUIPOS	ISD1.Trabajadores con capacidad de negociación, saber convencer y aceptar otros puntos de vista	PSD1. Siente que su jefe se preocupa y se involucra con cada puesto de trabajo
SD2: TRABAJO EN EQUIPO	ISD2.Trabajadores con Habilidad para la organización del trabajo dentro de un equipo	PSD2. Es necesario que trabajadores de distintas áreas se reúnan para realizar un proyecto.
SD3: INFLUENCIA	ISD3.Trabajadores con habilidades interpersonales de saber relacionarse con otros	PSD3. Las reuniones de confraternidad tienen mucha participación por parte de los trabajadores
SD4: RESOLUCION DE PROBLEMAS	ISD4.Trabajadores con Capacidad de análisis crítica y síntesis	PSD4. Están debidamente manejados por la institución los conflictos internos entre compañeros
SD5: INICIATIVA	ISD5.Nuevas actividades implementadas y ejecutadas	PSD5.Los trabajadores participan activamente en la generación de un nuevo proceso para la institución
SD6: ORIENTACION AL PÚBLICO	ISD6.Trabajadores que desarrollaron la competencia para entender y responder a las necesidades del público	PSD6. Existe una evaluación del personal de contacto post atención al cliente.
SD7: ADAPTACION AL CAMBIO	ISD7. Trabajadores con capacidad para adaptarse a nuevas situaciones, flexibilidad	PSD7.Los sindicatos en la GERESA tienen alta influencia a partir de los reclamos.
SD8: ORIENTACION A RESULTADOS	ISD8.Trabajadores que se preocupan por la calidad, por hacer las cosas bien	PSD8. Las políticas de reconocimiento y trabajo bien hecho son adecuadas.

D2: COMPETENCIAS ESPECIFICAS

SD1: CONCEPTUAL

ISD1. Trabajadores que conoce la normativa y legislación de la administración pública.

PSD1. Son abundantes las denuncias formuladas por los trabajadores así la GERESA.

SD2: PROCEDIMENTAL

ISD2. Trabajadores con capacidad de detectar las claves del correcto desempeño en su puesto de trabajo.

PSD2. RRHH desarrolla correctamente el uso del MOF.

SD3: PROFESIONAL

ISD3. Trabajadores que hace uso y mantenimiento correcto del material en su puesto de trabajo

PSD3. Los trabajadores necesitan capacitación sobre el uso de tecnología implementado en la GERESA.

Fuente: Oficina General de Planeamiento y Presupuesto – OGPP; Grupo de Trabajo del Reglamento de Organización y Funciones del MINSA: Mapa de proceso del ministerio de salud (2014).

Aguado et al. (2008) competencias genéricas

Candel, M (2012) competencias específicas

3.10. Consideraciones éticas

La tesis de investigación, respeta la privacidad y confidencialidad de los participantes estudiados, ofreciendo la oportunidad de hacer preguntas y retirarse de la investigación, sin generar daño a su vida diaria como discriminación o perjuicio, busca que los beneficios para el servidor público y la sociedad sean mayores con este estudio.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presentan los resultados encontrados, en dos niveles; en primer lugar, el análisis descriptivo de los datos generales y en segundo lugar el análisis inferencial, realizado mediante el tratamiento estadístico en el programa SPSS.

4.1. Análisis de Gestión por Proceso y Competencias desde la perspectiva de la ley servir

Transformar los insumos en bienes y servicios que arrojen como resultado la mayor satisfacción de los ciudadanos, es gestión por proceso (SGR,2013). Ahora bien, GERESA conto con la modalidad laboral de nombrado, por tanto, tiene personas que al no ser por falta administrativa grave no pueden ser retirados de la institución, mucho de ellos tienen la edad de 45-60 años, su tiempo de servicio es mayor a 15 años (anexo3), pero actualmente en su mayoría, existe, servidores CAS.

Esta situación pone en evidencia la relación que tiene este sistema con la gestión por competencia: permite evaluar a las personas comparándolas con el perfil de competencias del puesto, analizando la brecha entre los puntos fuertes del candidato y sus necesidades de desarrollo, y las capacidades requeridas. (Becerra y Campos,2012).

Por tanto, posibilita a la entidad gestionar, potenciar y desarrollar el talento humano con él que cuenta, a partir de la determinación de competencias necesarias para la consecución de los objetivos, en este caso las competencias transversales.

En GERESA 41 servidores públicos manifiestan estar de acuerdo con la gestión por procesos, ya que ofrece mejores ingresos y ascensos al que demuestre alto desempeño en su evaluación, del mismo modo se muestran a favor de la gestión por competencia, 46 manifestaron estar de acuerdo puesto que, faculta alinear las competencias específicas y genéricas demandadas por la entidad con las del trabajador, asimismo, le es interesante trabajar en un lugar con reputación y que logra resultados.

Sin embargo, esto no elimina la resistencia al cambio así, 9 servidores públicos están en desacuerdo con la gestión por proceso, y 2 con la gestión por competencia. La primera, porque este sistema de gestión conlleva supervisión, estandarización, medición, laborar bajo principio de meritocracia, y la segunda a la desconfianza en sus capacidades o el no querer salir de su zona de confort. A respecto el cumplimiento de lo dispuesto por servir es obligatorio por tanto ha de trabajarse con ahínco en la sensibilización con respecto a estos sistemas de gestión.

No está demás resaltar hechos que cambiaran como:

La indiferencia representada por 12 servidores hacia la gestión por proceso, trabajan sin compromiso (inasistencia o actos de presencia a las capacitaciones), estos comportamientos se verán afectados con las evaluaciones de desempeño, dos evaluaciones desaprobadas, previa capacitación, son causal de cese (PCM,2014 c). así como el liderazgo de la alta dirección, que se renueva con el enfoque de evaluación de competencias de los directivos como parte del proceso de implementación del subsistema de Gestión del Rendimiento

Asimismo, la indiferencia de 12 servidores para la gestión por competencia, trabajar de manera mecánica, el sueldo es su objetivo, la línea de carrera no es su aspiración, pero si los años de servicio por los beneficios a obtener. Esto, varia debido a que ahora no es prioridad el tiempo de servicio o los títulos profesionales para ascender e incrementar remunerativamente ahora lo valioso es el cumplimiento de resultados.

Por tanto, existen fundamentos suficientes para pensar que niveles más altos de gestión por proceso, requieren a la par, gestión por Competencias, por medio de la gestión por proceso se simplifica y esclarece el proceso administrativo y a través de la gestión por competencia se aporta valor en cada proceso a través de las actividades de los actores (servidores públicos).que se logra mediante atraer, desarrollar y mantener el talento, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

4.2. Análisis de la Gestión por Proceso Gobernante y Competencias desde la perspectiva de la ley servir

La primera competencia transversal dada por servir es la orientación a resultados, que es la implicación y el desempeño del servidor con su entidad, hecho básico para, aumentar la capacidad de la organización y su rendimiento, ahora bien, para su correcta ejecución se necesita y por tanto muestra relación con la gestión por proceso gobernante pues, da el marco de actuación que engloba los principales procesos, estrategias, y políticas.

En GERESA esta relación se refleja con la aceptación de 28 servidores así la gestión por proceso gobernante buscan “planeamiento” (directrices y límites de actuación, no confusas) y la aceptación a la gestión por competencia como medio para poder mejorar su imagen profesional, a la par el remunerativo.

Asegurar la identificación de las necesidades de la ciudadanía para el desarrollo de políticas públicas efectivas es de lo que se encarga la gestión por proceso gobernante mientras que la segunda competencia trasversal, vocación de servicio, ingresar servidores

con ganas de atender a los demás como si fueran ellos mismos (RPJ,2013), por tanto, se muestra una relación.

Entonces para los 13 servidores públicos que muestran inconformidad hacia la gestión por proceso gobernante, realizan su trabajo pensando en los objetivos de su área, basadas en razones egoístas y para la gestión por competencias están en desacuerdo con los indicadores conductuales y funcionales, se tendrá que fortalecer las capacidades de servicio, hecho que permite la gestión por competencia

Las evaluaciones de desempeño permitirán capacitar a aquellos trabajadores que salgan mal (PCM,2013 c).

Si la tercera competencia transversal trabajo en equipo se ve afectado en consecuencia, también se ve afectado la gestión por proceso gobernante.

La indiferencia de 19 servidores públicos demuestra lo antes mencionado, ya que cuando el servidor realizan su trabajo de manera mecánica, sin transmitir la estrategia de GERESA hacia el usuario por medio de sus competencias y proactividad afecta a la gestión por proceso gobernante, pero a su vez produce efectos a la competencia trabajo en equipo debido a la falta de participación en la mejora de la entidad, no compartiendo información con aquellos que ingresan o incluso con los que forman parte de su equipo de trabajo por miedo a ser reemplazados.

En consecuencia, podemos darnos cuenta lo descrito por Candel (2012) El aparente desequilibrio o desfase de los modelos tradicionales de gestión de RRHH, puede superarse si cualquier gran organización define y selecciona su propio marco de competencia, aprovechando experiencias y aportaciones externas, pero enfocando el proceso de selección a sus propias prioridades y objetivos empresariales.

Esta declaración tiene mucho que ver con las competencias específicas que si bien a modo general deberían ser procedimental, conceptual, profesional y deben ser según entidad.

4.3. Análisis de la Gestión por Proceso Misional y Competencias desde la perspectiva de la ley servir

Dar respuesta en los plazos requeridos y el uso óptimo de los recursos es lo que propone la competencia orientación a resultados hecho que hace que se relacione con la gestión por proceso misional pues esta pretende añadir valor al servicio, bienes y servicios públicos oportunos, a menor costo y que respondan a las necesidades.

En GERESA, 41 servidores públicos aceptan la gestión por proceso misional, quieren cooperar, es decir, mejorar el servicio que brinda el estado. Además, desean la gestión por competencia para así obtener el desarrollo de su carrera dentro de la institución y generar logros.

Sin embargo, 5 personas están en desacuerdo con lo dispuesto por la gestión por proceso misional, no quieren ampliar el servicio brindado al ciudadano (subdivisión por servicio y componentes), definir estándares y criterios de supervisión. De ahí la necesidad de relación con la competencia orientación al servicio, pues es a partir de esta que la satisfacción del usuario será plena ya que se obtendrá personal con empatía.

Goleman (2006) dice que :

“Las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad no sólo se nos juzga por lo más o menos inteligente que podamos ser ni por nuestra formación y experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos y con los demás” (p.3).

Por otra parte ,14 servidores le es indiferente estos sistemas de gestión, entonces la base para direccionarlos y motivarlos intrínsecamente es la competencia trabajo en equipo, ya que está contribuirá al clima laboral (confianza, integridad) de tal forma que se sientan comprometidos con ella y trabajen de manera conjunta con los lineamientos de la entidad (retroalimentación)

Estas circunstancias, implica poner en práctica un mayor mérito que significa, profesionalización (capacidad técnica) y flexibilidad (adaptable al entorno), por tanto, con mayor capacidad de responder a los cambios estratégicos de gobierno, así como a las demandas y expectativas de los ciudadanos. (SGRP, 2021c) competencias específicas

4.4. Análisis de la Gestión por Proceso de Apoyo y Gestión por Competencia

De los 60 servidores públicos encuestados, 44 afirman estar de acuerdo con la gestión por proceso de apoyo, esto representa la necesidad del servidor público de contar con todas las herramientas, medios, técnica e instrumentos para el desarrollo de las actividades operativas, así como la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas con el fin de corregir sus tendencias antes de que se produzca un resultado defectuoso. Que a su vez se relaciona con la competencia orientación a resultados, pues estos medios aseguran el cumplimiento de los estándares de calidad y el poder identificar oportunidades de mejora.

Los cuatro vacíos en gestión por proceso de apoyo (SGRP 2021c) hace clara la necesidad de simplificar, eliminar lo que complica, el objetivo es trabajar en tiempo real.

Asimismo, muestra la relación con la competencia orientación a resultados ya que esta hace que se actúe de acuerdo a las necesidades del momento “priorizando”, haciendo que el servicio adquiera valor; lo cual reduce gastos, eleva la rentabilidad, beneficia al cliente, permite que ellos regresen.

El rechazo es de 6 personas, ellos se sienten conformes con lo que brinda GERESA a la ciudadanía y no reclaman pues esto hace que su trabajo sea sin presión, que se moldee a su tiempo y capacidades por tanto es un servicio sin valor, es decir, que están ante una situación de confort en una entidad a base de resultados que brinda servicios, produce deficiencia; de ahí la importancia y relación con la competencia orientación a servicio pues esta hará que las actividades mejoren en con personal con vocación .

Asimismo, se encuentra un grupo de 10 servidores que muestran su indiferencia ante lo que pasa en la institución, el fallo proviene desde los líderes quienes solo buscan resultados, sin importar los medios, de ahí la relación que existe con la competencia trabajo en equipo, ya que permite al directivo vincularse en la gestión de sus recursos humanos, y contribuye en que la toma de decisiones se realice de forma objetiva y con criterios homogéneos.

El crecimiento de sus competencias con respecto a los sistemas será más lenta y progresiva a comparación de otras instituciones que posee servidores jóvenes, si a ello se le suma la costumbre de los servidores bajo la modalidad de nombrado, se traduce en costos elevados; por más que exista las competencias transversales, a ello se debe la importancia de desarrollar las competencias específicas.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Existió cierta restricción como, el tratar de ocupar un tiempo dentro de las horas de trabajo del personal de GERESA, para la cual mucho de ellos manifestaban estar ocupados y no deseosos de colaborar generando una respuesta de “regresa en otro momento”, como a su vez que la información se recoja en distintos tiempos en consecuencia, mayores gastos para el encuestador e inquietud al tratar de supervisar el relleno de las preguntas.

En el plano conceptual la restricción viene dada por las características culturales propias de la institución, así como el pensamiento de no dejar una imagen negativa de la institución estudiada, influyendo en las respuestas, y condicionando la capacidad de generalización de los resultados a otras instituciones.

Otro importante condicionante fue trabajar con el concepto gestión por proceso el cual es un término nuevo para los servidores públicos de GERESA por tanto su aplicación en la institución está en proceso de implementación e interiorización, sin embargo hasta el momento este cambio producto de la nueva ley servil este visto de manera negativa afectando a la concepción del resultado de gestión por proceso.

Por último, otro aspecto a tener en cuenta, fue trabajar con el concepto (competencias) sobre los que no existe una definición unánimemente aceptada (Varela y Landis, 2010), e incluso que se han descrito como términos polimorfos (De Diego, et al.,2000).

V. CONCLUSIONES

- Los servidores públicos de GERESA muestran su aprobación a las variables gestión por proceso y gestión por competencia que supone la ley servir, “estar de acuerdo” (patrón encontrado).
- Se acepta a manera de inferencia que: Existe relación entre la gestión por proceso y gestión por competencia, se basa en la satisfacción del usuario.
 - Se determinó que el paso de una estructura funcional a una de procesos es beneficiosa para el desarrollo de GERESA mediante una gestión gobernante (gestión de política y conocimiento), gestión misional (estructurar el proceso añadiendo valor) y gestión de apoyo (brindar los instrumentos para que se cumpla la gestión misional y gobernante) y para el trabajador por los mejores ingresos y ascensos al que demuestre alto desempeño en su evaluación, más aun si se relaciona con el concepto gestión por competencia pues está dará solución a los problemas existentes (elaborar un perfil de entrenamiento adecuado a las necesidades del cargo, además de detecta potencialidades de los trabajadores, lo cual puede ser aprovechado, por la organización en el desarrollo de planes), en cuanto a los colaboradores que no cumplen o falta desarrollar competencias que requiere el puesto o a los por incorporarse, que les es interesante trabajar en un lugar con reputación y que logra resultados.
 - Se hace visible el éxito de la implantación de estos sistemas, si se cumple las directrices otorgadas por servir, sobre todo si se expresa el compromiso de la alta dirección, pues, tendrán que eliminar sus intereses propios enfocándose al desarrollo común, dejando sus métodos mecánicos ,para optar por el aprendizaje y la ejemplificación, conduciéndolos con liderazgo y cultura, sin embargo, la aceptación de las variables no elimina, la resistencia al cambio:
 - La aplicación de estos sistemas implica supervisión, estandarización, medición, laborar bajo principio de meritocracia que causa temor; así como no trabajar de manera mecánica por un sueldo sino inculcar línea de carrera en el servidor.
 - La edad del servidor público que interviene de manera negativa para la gestión proceso por la costumbre que tienen con sus sistema debido al tiempo de servicio, y de manera positiva para la gestión por competencia pues es esta la edad donde a los servidores les es interesante la comodidad, por tanto ir a un área donde sus

competencias específicas son valoradas y sus competencias genéricas para ese puestos son reforzadas.

- Las personas son distintas, reaccionan de manera diferente y gestionan actitudes bajo diversos estímulos, cuyo resultado, suelen diferenciarse en el comportamiento y actitud, en consecuencia, los servicios brindados a la ciudadanía se ven afectado por factores situacionales y personal, que ha de gestionarse, con fin a un impacto menor en los resultados buscados.
- Se acepta la variable gestión por proceso gobernante, se encarga de proporcionar las directrices y límites de actuación (estrategias y objetivo) bien estructuradas, no confusas, sintiendo el servidor público un impacto positivo con respecto a su actividad laboral, sin embargo no se elimina la reacción negativa por algunos servidores públicos de GERESA, pues estos sienten comodidad con las políticas y actividades de gestión implantada en GERESA, el tiempo de servicio de los servidores públicos que estima entre 15 a 30 años juega un rol primordial, vienen ya acostumbrados a una forma de gestión, u otra razón es que pretenden simplemente realizar su trabajo de manera mecánica, no consideran que son el talento que comunica la estrategia de GERESA así la ciudadanía por medio de sus competencias y proactividad en la entidad.
- Se afirma la relación gestión por proceso gobernante y la primera competencia transversal orientación a resultados la primera desarrolla las estrategias y objetivos (plan estratégico), no confusas, y la segunda trabaja para la implicación y desempeño del colaborador orientado a esas metas.
- Se afirma la relación gestión por proceso gobernante y la segunda competencia transversal orientación a servicio, la primera identificación las necesidades de la ciudadanía para el desarrollo de políticas, y la segunda trabaja por ingresar servidores con ganas de atender a los demás como si fueran ellos mismos.
- Se afirma la relación gestión por proceso gobernante y la tercera competencia transversal trabajo en equipo, la primera quiere que el colaborador transmite la estrategia de GERESA hacia el usuario por medio de sus competencias y proactividad y la segunda trabaja por formar un clima laboral de confianza, ayuda mutua.
- Se acepta la variable gestión por proceso misional, constituye la secuencia de valor añadido del servicio que impactan sobre la satisfacción del usuario, les parece favorable a fin de mejorar los servicios directos que presta así como, obtener el desarrollo de su carrera dentro de la institución y generar logros. Sin embargo, aún no se puede predecir cuan

comprometido estarán al implantarse la ley de servicio civil y que actitudes puede asumir en el transcurso del proceso debido a que algunos servidores no quieren ampliar el servicio brindado al ciudadano (subdivisión por servicio y componentes), definir estándares y criterios de supervisión, existe una diferencia entre el querer y el hacer, para tal es necesario direccionarlos y motivarlos intrínsecamente

- Se afirma la relación gestión por proceso misional y la primera competencia transversal orientación a resultados, la primera pretende añadir valor al servicio, bienes y servicios públicos oportunos, a menor costo y que respondan a sus necesidades, y la segunda trabaja por dar respuesta en los plazos requeridos y el uso óptimo de los recursos
- Se afirma la relación gestión por proceso misional y la segunda competencia transversal orientación a servicio, la primera pretende ampliar el servicio brindado al ciudadano (subdivisión por servicio y componentes), definir estándares y criterios de supervisión y la segunda obtener personal con empatía a partir de esta que la satisfacción del usuario sea plena.
- Se afirma la relación gestión por proceso misional y la tercera competencia transversal trabajo en equipo, la primera pretende cambiar la forma en que se brinda el servicio al usuario y la segunda da las bases para desarrollarlo pues permite el compromiso, retroalimentación, integridad de los trabajadores en conjunto.
- Se acepta la variable gestión por proceso de apoyo, representa la necesidad del servidor público de contar con todas las herramientas, medios, técnicas, instrumentos para el desarrollo de sus actividades, debido a que facilita la reducción de los tiempos de elaboración y entrega de productos o suministro de servicios; reduce interfaces; la adaptación para GERESA, con respecto a este sistemas será lenta y evolutiva en comparación con otras instituciones que poseen servidores jóvenes.
- Se afirma la relación gestión por proceso de apoyo y la primera competencia transversal orientación a resultados, la primera pretende la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas con el fin de corregir sus tendencias antes de que se produzca un resultado defectuoso y la segunda aseguran el cumplimiento de los estándares de calidad y el poder identificar oportunidades de mejora.
- Se afirma la relación gestión por proceso de apoyo y la segunda competencia transversal orientación al servicio, la primera pretende simplificar, eliminar lo que complica, el objetivo es trabajar en tiempo real y la segunda hace que se actúe de acuerdo a las necesidades del

momento “priorizando”, haciendo que el servicio adquiriera valor; lo cual reduce gastos, eleva la rentabilidad, beneficia al cliente, permite que ellos regresen.

- Se afirma la relación gestión por proceso de apoyo y la tercera competencia transversal trabajo en equipo, la primera pretende que los líderes busquen resultados, y la segunda que los directivos se vinculen en la gestión de sus recursos humanos, esto contribuye en que la toma de decisiones se realice de forma objetiva y con criterios homogéneos.

VI. RECOMENDACIONES

- La entidad pública GERESA debe trabajar con ahínco sobre el compromiso implantado en cada uno de sus servidores públicos (cultura organizacional) , de esta forma, disminuir el desinterés por lo que ocurra en su entorno de trabajo; laboren no solo por beneficios económicos, sino con ánimos de servir, no pensando que es un favor lo que hacen por los ciudadanos, direccionarlos y motivarlos así como, la ejemplificación que dará la alta dirección a través de una dirección con dimensiones éticas.
- La persona encargada de la gestión de recursos humanos e implementación de la ley servir debe no solo trabajar para incrementar la productividad en los trabajadores públicos sino generar una estrategia que lidie factores externos y personales que afecta a toda persona; no es solo exigir meritocracia, es formar, ayudarlos a ser mejores en todo aspecto personal y profesional teniendo objetividad y realismo suficientes para ver los defectos antes de que éstos hundan la entidad.
- Es imprescindible para generar resultados en el servicio adaptarse a la era digital para su cumplimiento, se debe crear las bases de una organización, un empleado joven puede asesorar a uno más antiguo guiados bajo el principio de ganar ganar así el joven gana la experiencia del antiguo y esta gana del joven sus conocimientos tecnológicos.
- Es necesario emplear directores que oyen y transmiten, no se guardan conocimiento, para que la adecuación a la era digital resulte más fácil, luego poder arriesgar y aprovechar la nueva era tecnológica.
- Desarrollar la táctica del empleado recuperable, normalmente alrededor de los cuarenta años de edad, la gente comienza a reflexionar sobre sus logros pasados y reevalúa las elecciones de carrera que hayan hecho, el ascenso a la administración ya no se desea ni se valora el reto para la administración es mantener los niveles altos de motivación y desempeño.

VII. REFERENCIAS

- Aguado, D., Lucía B. y Arranz V. (2008). Análisis empírico de la relación entre competencias y rendimiento en mandos medios. Una aproximación inicial. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 18(2), 175-193
- Anónimo (2005). Gestión por proceso. Recuperado de <http://www.fomento.es/NR/ronlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Becerra, M y Campos, A. (2012). El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos (tesis para optar el título de psicólogo) universidad de chile. departamento de psicología, Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf?sequence=1>
- Candel, M. (2012). Las Competencias Laborales Como Predictoras del Desempeño en una Empresa del Sector del Juego (Tesis Doctoral) universidad de Murcia. Departamento de psiquiatría y psicología social, España. recuperado de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/84063/TMJCR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Escuela Nacional De Administración Pública, (2016). Modelo educativo. Recuperado de http://storage.servir.gob.pe/servicio-civil/documento_de_trabajo_nro_2_2016_servir.pdf
- Fundación Chile. (2004). Competencias Laborales para Chile 1999-2004. (1ª Ed.). Chile: Recrea Ltda.
- Gilli, J (2007). Diseño Organizativo, Estructura y Procesos. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=IXpfAAAAQBAJ&pg=PA41&lpg=PA41&dq=ocuparse+del+estudio+de+las+causas+y+condiciones+por+las+cuales+se+transfor&source=bl&ots=XlOh15Fban&sig=xmvoQPvaWRpUq7BpSQqN65GecvI&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjY_9G7_NTbAhUFvVkKHUoKDS0Q6AEIJzAA#v=onepage&q=ocuparse%20del%20estudio%20de%20las%20causas%20y%20condiciones%20por%20las%20cuales%20se%20transfor&f=false

Goleman (2006). La práctica de la inteligencia emocional. Recuperado de <https://inteligenciaemocional.wordpress.com/category/inteligencia-emocional-en-practica/>

Gómez, C, & Mendoza, L. (2013) en “modelo de gestión por competencia para la empresa ACMED S.A.S (Tesis de pregrado en Administración de Empresas) Universidad de Cartagena. Facultad de ciencias económicas. Programa de Administración de Empresas. Cartagena. Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/445/1/TESIS%20DE%20GRADO%20-%20MODELO%20DE%20GESTION%20POR%20COMPETENCIAS%20PARA%20LA%20.pdf>

HayGroup (1996). Las Competencias clave para una gestión integrada de recursos humanos. (2ª Ed.) España: Ediciones Deusto S.A

Hernández, R, Fernández, C, Baptista, P, (2014). Metodología de la investigación recuperado de <https://josedominguezblog.files.wordpress.com/2015/06/metodologia-de-la-investigacion-hernandez-sampieri.pdf>

Martínez, J (2016). Actualizaciones para el desarrollo organizacional. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=K4IttdXIITUC&pg=PA94&lpg=PA94&dq=el+querer+actuar+y+el+poder+actuar+\(Le+Boterf,+1996\).&source=bl&ots=ngaxOjxMF4&sig=ITJWTPzNfzCzTUjWyRlKVbcFUfs&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiRxOqsidXbAhUEn1MKHajgCA4Q6AEIJzAA#v=onepage&q=el%20querer%20actuar%20y%20el%20poder%20actuar%20\(Le%20Boterf%2C%201996\).&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=K4IttdXIITUC&pg=PA94&lpg=PA94&dq=el+querer+actuar+y+el+poder+actuar+(Le+Boterf,+1996).&source=bl&ots=ngaxOjxMF4&sig=ITJWTPzNfzCzTUjWyRlKVbcFUfs&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiRxOqsidXbAhUEn1MKHajgCA4Q6AEIJzAA#v=onepage&q=el%20querer%20actuar%20y%20el%20poder%20actuar%20(Le%20Boterf%2C%201996).&f=false)

Ministerio de fomento (2005). La gestión por proceso. Recuperado de <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>

Oficina General de Planeamiento y Presupuesto - OGPP & Grupo de Trabajo del Reglamento de Organización y Funciones del MINSA (2014). Mapa de proceso del ministerio de salud (versión 1.0). Recuperado de ftp://ftp2.minsa.gob.pe/comunicados/OGGRH/CO%2012%20-%2011%20-%2014/mapap_minsa.pdf

Presidencia Del Consejo De Ministros (2013 a). Características de la reforma del Servicio Civil Peruano. Recuperado de http://storage.servir.gob.pe/servicio-civil/congreso_aprueba_proyecto_ley_servicio_civil.pdf

Presidencia Del Consejo De Ministros (2014 b). Reforma del servicio civil peruano memoria institucional. Recuperado de <http://storage.servir.gob.pe/transparencia/SERVIR-Memoria2014.pdf>

Presidencia Del Consejo De Ministros (2014 c). Reforma del servicio civil peruano: beneficios y alcances de la ley del servicio civil. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/reformas/wp-content/uploads/2013/08/REFORMA-DEL-SERVICIO-CIVIL.pdf>

Rodríguez, E. (2016). Gestión por procesos, disciplina para diseñar la estructura organizacional del Ministerio de Salud del Perú – 2014 (Tesis de pregrado en Administración de Empresas) Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Lima, Perú. Recuperado de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2630/AE-L_007.pdf?sequence=1

Salvador, M (2012). Instituciones y políticas en la gestión de los recursos humanos de las comunidades autónomas (Tesis doctoral en teoría política y social). universitat pompeu fabra de Cartagena. Facultad de ciencias económicas. Programa de Administración de Empresas. Cartagena. Recuperado de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/84063/TMJCR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Servicio civil, (SERVIR ,2016). Diccionario de competencias transversales del servicio civil. Recuperado de <http://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2016/Res093-2016-SERVIR-PE.pdf>

Secretaria General De La Republica Peruana (2013 a). Documento orientador: Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. n° 004-2013-pcm – política nacional de modernización de la gestión pública. Recuperado de http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf

Secretaria General De La Republica Peruana (2013 b). Lineamientos para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública En El Marco Del D.S. N° 004-2013-Pcm – Política Nacional De Modernización De La Gestión Pública Al 2021. Recuperado de http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Lineamientos_GxP.pdf

Secretaria General De La Republica Peruana (2021 c). Política nacional de modernización de la gestión pública al 2021. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/05/PNMGP.pdf>

Urquiza, A. (2009). Creación de un Marco de Competencias para la Evaluación del Rendimiento de los Gestores de Sistemas de Información en las Grandes Organizaciones (tesis doctoral). España

VIII.ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO ACERCA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE LA GERENCIA REGIONAL DE SALUD CHICLAYO - LAMBAYEQUE 2016-2017- IDENTIFICACIÓN DE LA RELACIÓN DE LAS VARIABLES

OBJETIVO: Con fines netamente universitarios, la estudiante del décimo ciclo de administración de empresas de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, pretenderá indagar la relación entre la Gestión por Procesos y la Gestión por Competencias de la Gerencia Regional de Salud Chiclayo – Lambayeque

NONBRE: _____

SEXO _____

EDAD _____

AREA DE TRABAJO: _____

TIEMPO DE SERVICIO _____

GRADO DE INSTRUCCION _____

REGIMEN LABORAL _____

Para cada ítem debes asignar uno de los cinco niveles siguientes, ponga una (X) dentro del cuadro correspondiente al valor que elija teniendo en cuenta que:

- (1) Muy en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Muy de acuerdo

	PREGUNTAS DEL PROCESO GOBERNANTE	1 de menos	2	3	4	5 a mas
1	Considera que el único factor para solucionar las quejas y reclamos, es la capacidad que poseen los trabajadores para solucionarlo, muy aparte del proceso, actividades.					
2	La GERESA se preocupa por el bienestar laboral de su trabajador.					
3	Considera los estudios realizados por la GERESA confiables y oportunos.					
4	La accesibilidad sobre la información brindada por la GERESA es adecuado para el desarrollo de su labor.					
5	En cuanto a la compensación y beneficio, el presupuesto asignado por la GERESA a esta área, es coherente.					
6	La gestión de recursos humanos, contienen los elementos necesarios (lineamientos técnicos, normativos, herramientas, control) para que funcione.					
7	El área de RRHH genera un alto número de proyectos, para la mejora del servicio.					
8	Las nuevas herramientas y técnicas implantadas en GERESA, han permitido mejorar su actividad.					
9	En qué grado, afecta a RRHH, los convenios internacionales, sobre el sector salud.					
10	La trasferencia de conocimientos, estudios, diagnósticos por convenios internacionales influye en RRHH.					
11	Se recompensa su labor como profesional.					
12	Aporta RRHH, a la estrategia de comunicación de salud pública, GERESA – ciudadano.					
13	La cobertura de las necesidades expuestas por los ciudadanos, son coherente con el objetivo de GERESA.					
	PREGUNTAS DEL PROCESO MISIONAL	1 de menos	2	3	4	5 a mas
1	En qué grado existe la necesidad de mejorar las actividades en tu área.					
2	Considera que las comunidades de Chiclayo lo apoyan en su labor de promover la salud.					
3	Pueden las comunidades involucrarse mucho más al desarrollo del sector salud.					
4	Se necesita capacitar al personal en lo que respecta a prevención y capacidad de respuesta frente a riesgos, desastres y emergencias.					
5	En qué grado, considera usted que la GERESA concientiza a las comunidades sobre los factores que afectan al ambiente.					
6	Las políticas ambientales establecidas por otros entes estatales se toman en cuenta al momento de preparar al personal de GERESA.					
7	Es efectiva la labor de GERESA para eliminar los alimentos contaminados disponibles al consumo.					
8	Las políticas de protección de la inocuidad alimentaria establecidos por otros entes estatales se toman en cuenta al momento de preparar al personal de GERESA.					
9	Existe un modelo de atención al cliente, cree usted que el personal de contacto lo pone en práctica.					
10	Considera que el número de asegurados ha crecido acorde al objetivo de la entidad.					
11	Los reclamos por la calidad del servicio del asegurado tienen mucha incidencia en los procesos disciplinarios del personal de GERESA.					
12	Son constante las evaluaciones del servicio de salud y aseguramiento.					
13	La GERESA brinda a los ciudadanos amplia información sobre sus derechos en salud.					

14	Dispone de tecnología el personal de la GERESA para el adecuado desarrollo de su labor a qué nivel.					
15	Se han incrementado los establecimientos de salud, laboratorios, establecimiento farmacéuticos.					
16	Los requerimientos de, productos farmacéuticos, sanitario dispositivo médico se encuentra en los niveles acorde con la entidad.					
17	Son abundantes las políticas de formación, capacitación, competencias, del personal de la GERESA.					
18	Se requiere reclutar más personal en la GERESA.					
19	Es más importante el perfil del puesto frente a la especialización.					
20	La infraestructura y equipamiento (condiciones laborales) se encuentran en óptima funcionalidad.					
21	La instalación que pose su centro de trabajo tiene la capacidad para albergar a todos sus trabajadores.					
	PREGUNTAS DEL PROCESO DE APOYO	1 de menos	2	3	4	5 a mas
1	La GERESA desarrolla políticas para reconocimiento del personal.					
2	Es muy seguido la implementación de nuevos programas logísticos.					
3	Los procesos disciplinarios emitidos por la asesoría legal de la GERESA generan trabas en su labor.					
4	La gestión presupuestal se acomoda al cambio institucional año a año.					
5	Es oportuno el tiempo de demora de selección del personal.					
6	Los premios, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad van acorde con las políticas de respeto al tiempo de trabajo.					
7	Los sistemas de información implantados en la GERESA se encuentran muy actualizados.					
8	La página web de la GERESA tiene altos índices de participación del usuario.					
9	La respuesta de un trámite con otra dependencia es adecuada.					
	PREGUNTAS SOBRE COMPETENCIAS GENÉRICAS	1 de menos	2	3	4	5 a mas
1	Siente que su jefe se preocupa y se involucra con cada puesto de trabajo					
2	Es necesario que trabajadores de distintas áreas se reúnan para realizar un proyecto.					
3	Las reuniones de confraternidad tienen mucha participación por parte de los trabajadores					
4	Están debidamente manejados por la institución los conflictos internos entre compañeros					
5	Los trabajadores participan activamente en la generación de un nuevo proceso para la institución					
6	Existe una evaluación del personal de contacto post atención al cliente.					
7	Los sindicatos en la GERESA tienen alta influencia a partir de los reclamos.					
8	Las políticas de reconocimiento y trabajo bien hecho son adecuadas.					
	PREGUNTAS SOBRE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	1 de menos	2	3	4	5 a mas
1	Son abundantes las denuncias formuladas por los trabajadores así la GERESA.					
2	RRHH desarrolla correctamente el uso del MOF.					
3	Los trabajadores necesitan capacitación sobre el uso de tecnología implementado en la GERESA.					

ANEXO 2: VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS

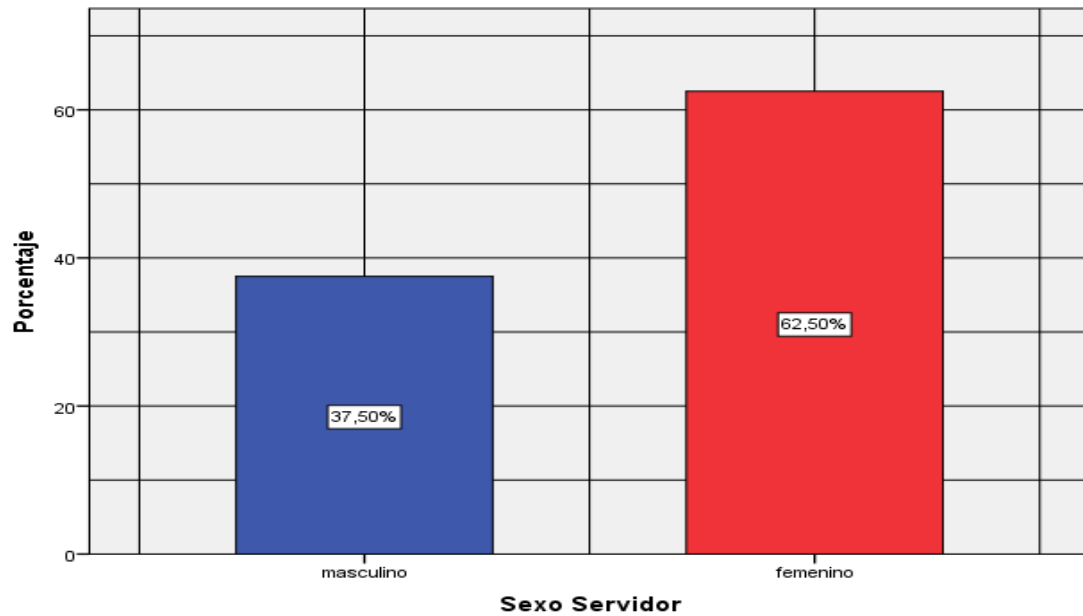


Figura 3. Sexo del servidor público encuestado GERESA

Fuente: Elaboración propia

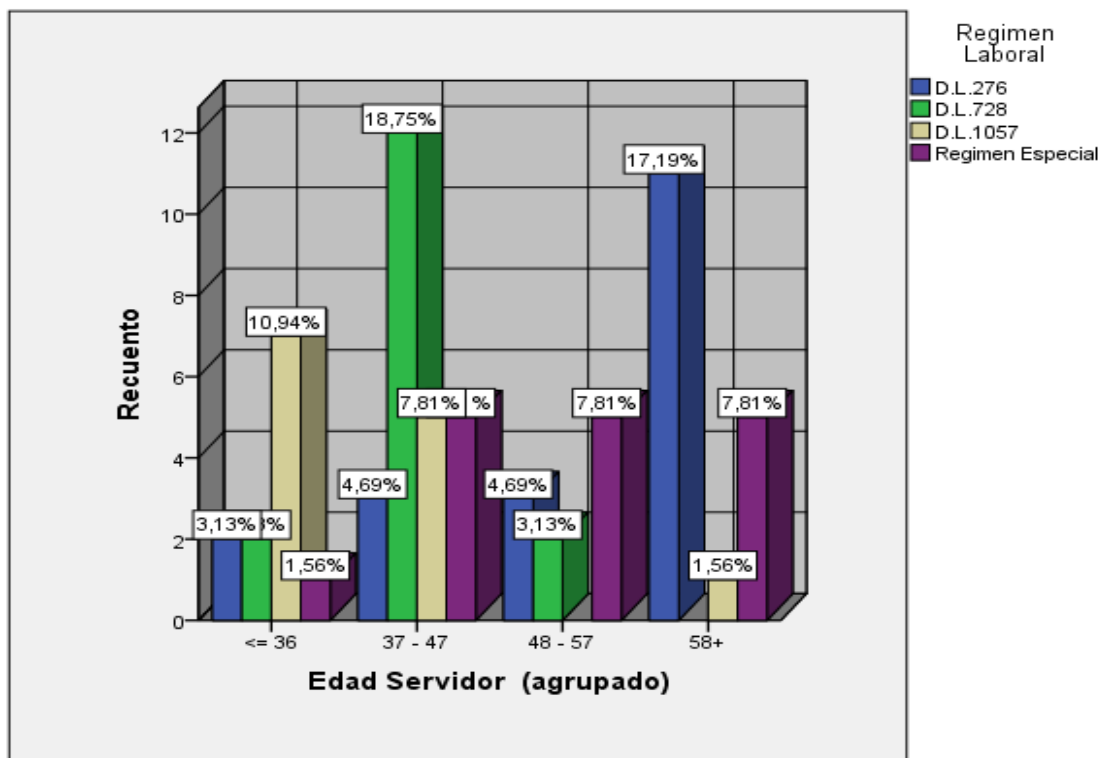


Figura 4. Edad del servidor público encuestado GERESA, según régimen laboral

Fuente: Elaboración propia

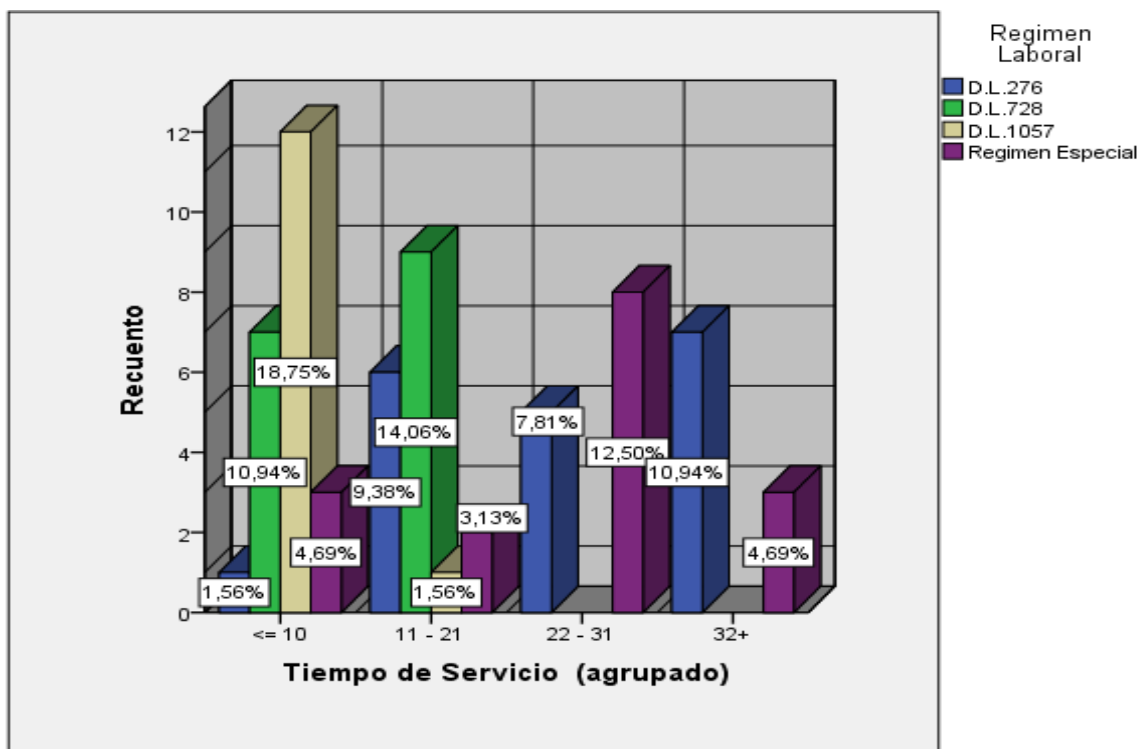


Figura 5. Tiempo de servicio del servidor público encuestado GERESA, según régimen laboral

Fuente: Elaboración propia

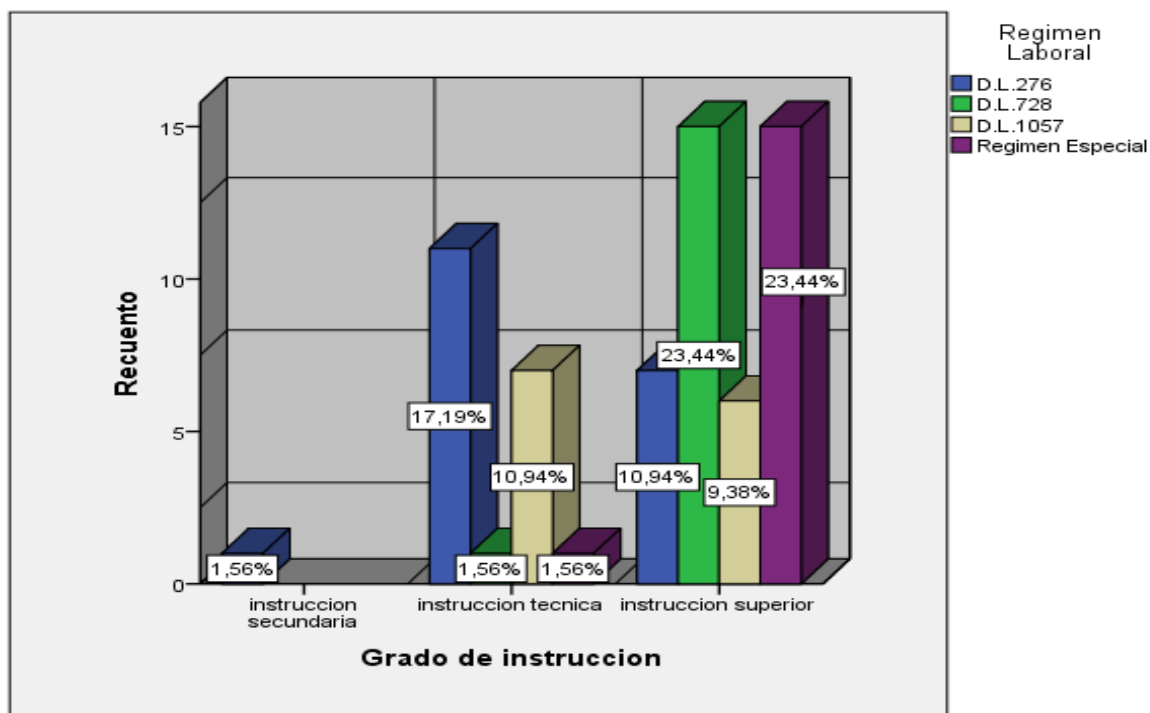


Figura 6. Grado de instrucción del servidor público encuestado GERESA, según régimen laboral

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3: VARIABLES CATEGÓRICAS

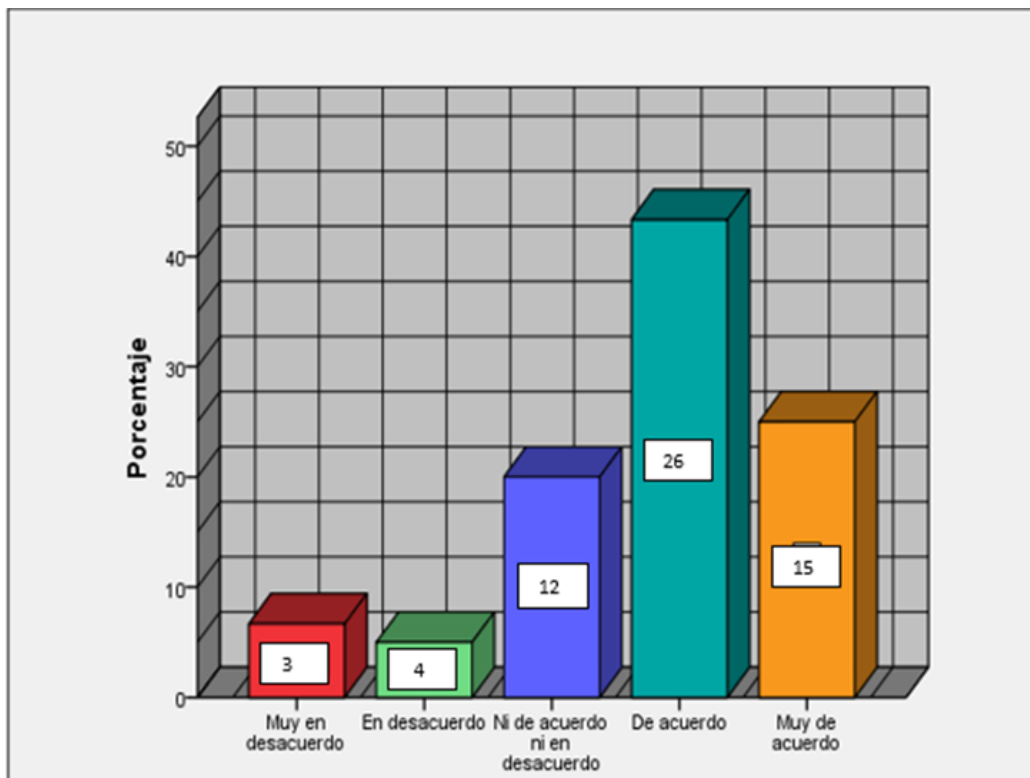


Figura 7. Gestión por Proceso

Fuente: Elaboración propia

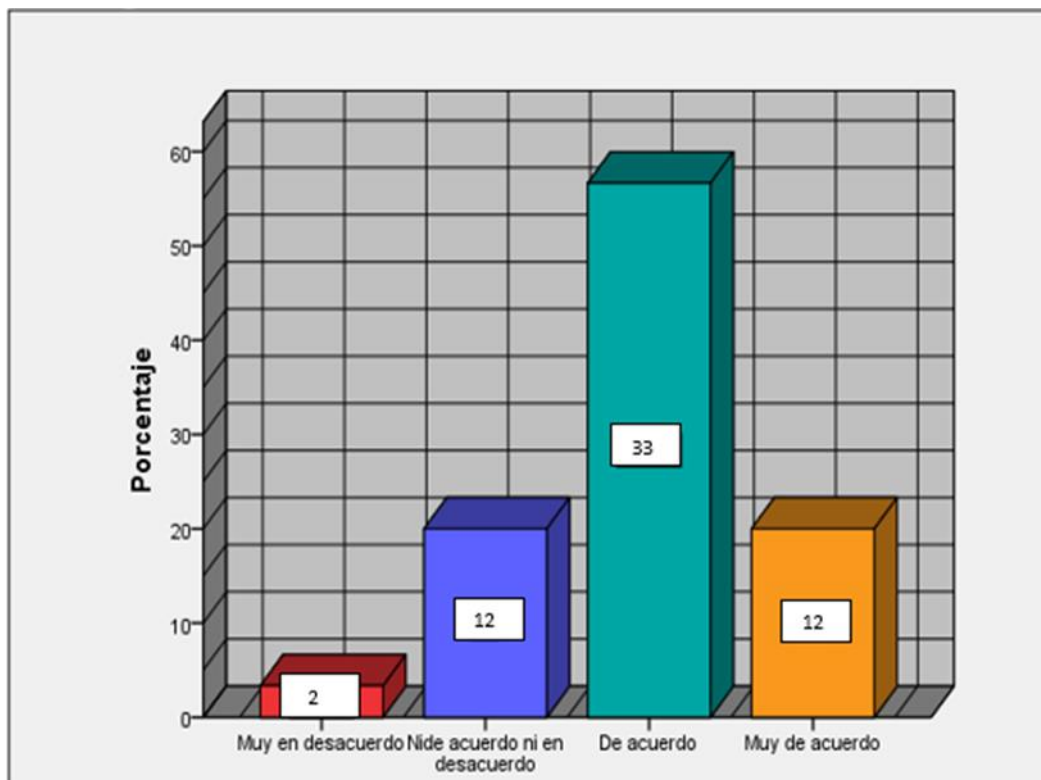


Figura 8. Gestión por Competencia

Fuente: Elaboración propia

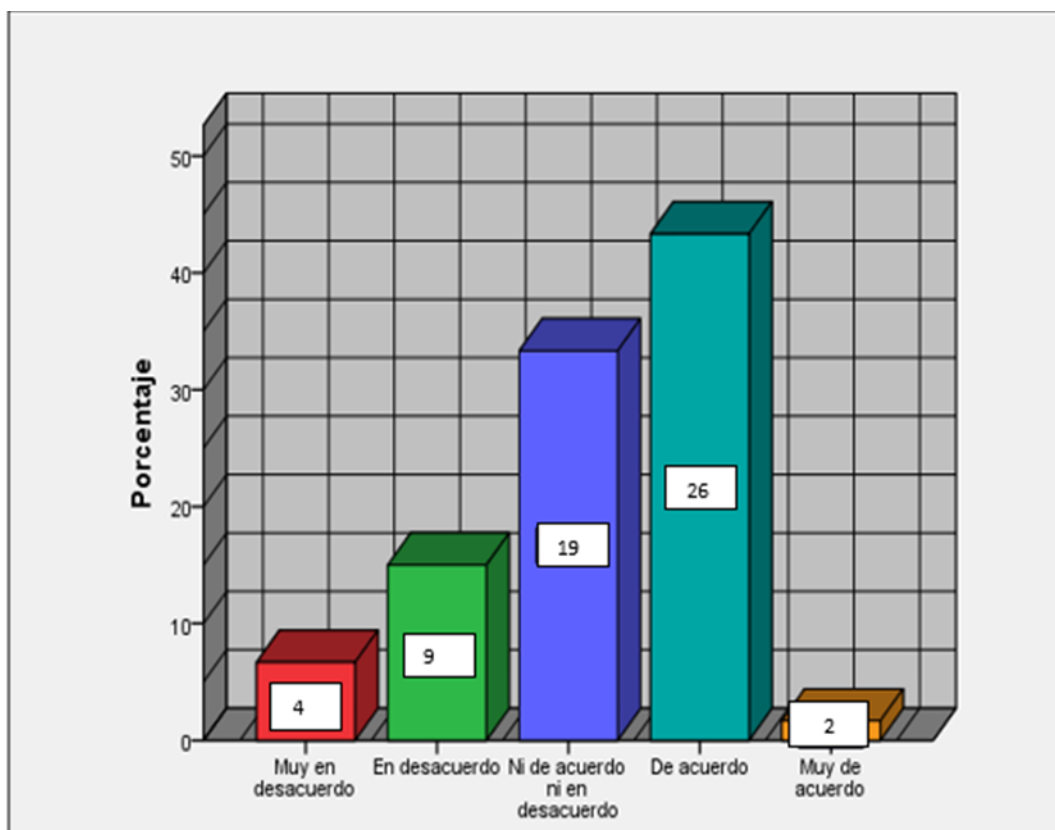


Figura 9. Preguntas del Proceso Gobernante

Fuente: Elaboración propia

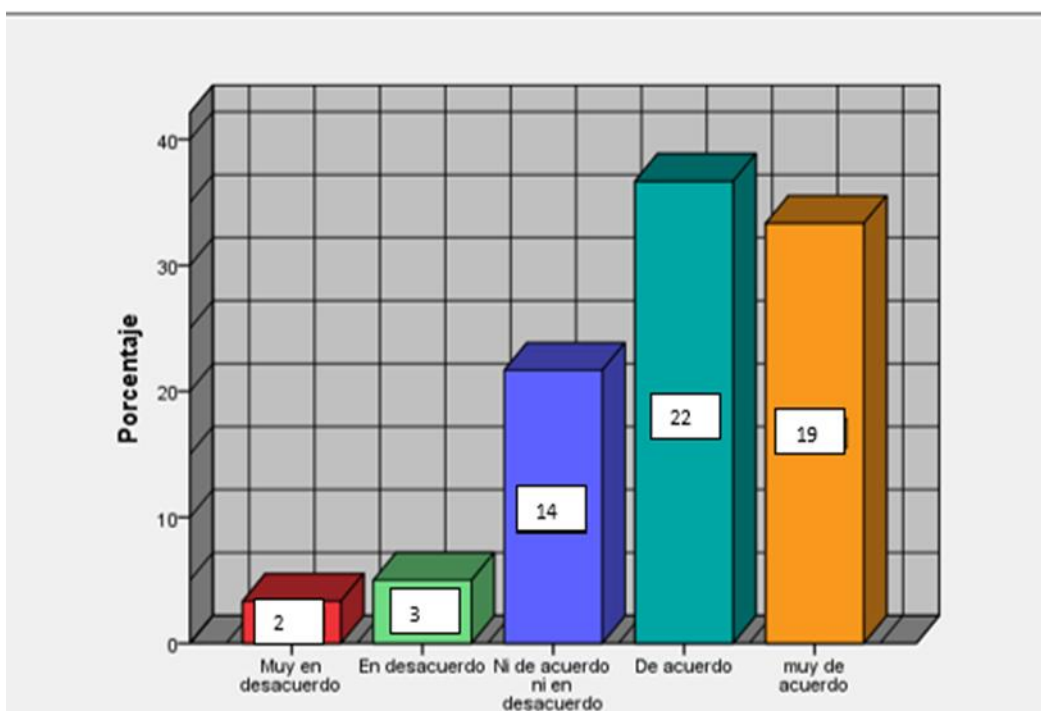


Figura 10. Preguntas del Proceso Misional

Fuente: Elaboración propia

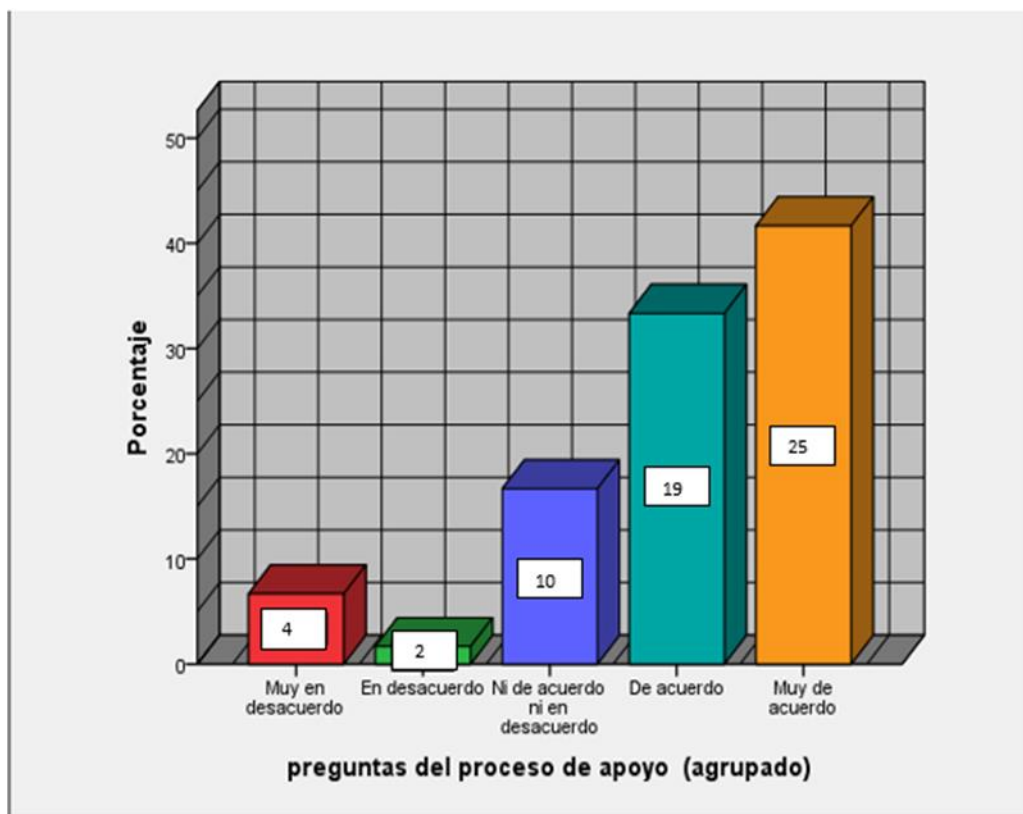


Figura 11. Preguntas del Proceso de Apoyo

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 4: RESUMEN DE LA RELACION GESTIÓN POR PROCESO Y COMPETENCIA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA LEY SERVIR

GESTIÓN POR PROCESO	GESTIÓN POR COMPETENCIA						
	Orientación a resultados		Orientación a servicio		Trabajo en equipo		
	Gestión por proceso gobernante	Desarrolla las estrategias y objetivos	Trabaja para la implicación y desempeño del colaborador	Identifica las necesidades de la ciudadanía para desarrollar políticas	Trabaja por ingresar servidores con ganas de atender.	El colaborador transmite la estrategia de GERESA	Forma un clima laboral de confianza, ayuda mutua.
	Gestión por proceso misional	Bienes y servicios públicos oportunos, a menor costo, que respondan a las necesidades, del ciudadano.	Dar respuesta en los plazos requeridos con el uso óptimo de los recursos	Amplia el servicio brindado al ciudadano, se define estándares y criterios de supervisión	Obtiene personal con empatía.	Cambiar la forma en que se brinda el servicio al usuario	Compromiso, retroalimentación, integridad de los trabajadores.
	Gestión por proceso de apoyo	Mejora continua de los procesos, mediciones, tendencia a corregir antes de que se produzca un resultado defectuoso	Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad, identificar oportunidades de mejora.	Simplificar, eliminar lo que complica, trabajar en tiempo real.	Se actúa de acuerdo a las necesidades del momento, reduce gastos, eleva la rentabilidad, beneficia al cliente, permite que ellos regresen.	Los líderes buscan resultados.	Los directivos se vinculen en la gestión de sus recursos humanos, toma de decision objetiva con criterios de homogéneos.